

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA  
HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD Y SU  
IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN A TRES MESES, PARA UNA  
EMPRESA QUE COMPITE EN EL SECTOR DE PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS A BASE DE MADERA,  
UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE  
PICHINCHA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PAOLA ALEJANDRA GONZALEZ COBO**  
**DIRECTOR: GALO FERNANDO SÁNCHEZ LEÓN**

**QUITO, OCTUBRE 2014**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Sánchez León Galo Fernando

**INFORMANTES:**

Maldonado Landeta Edmundo Patricio

Serrano Machado Diego Francisco

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Martín, por llenar mi vida de amor y felicidad.

A mi abuela Lilia, por su amor incondicional.

A mis padres Kathya y Armando, por ser mí más grande apoyo.

A mi hermano Paúl, por su ayuda siempre que la he necesitado.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por bendecirme y guiarme a lo largo de mi carrera universitaria.

De manera muy especial agradezco a mi Director de tesis, Ing. Galo Sánchez, por su dedicación y conocimientos aportados para culminar con éxito mi tesis.

A la empresa motivo del presente trabajo de investigación, por proporcionarme toda la información necesaria.

A mi mamá, por su apoyo incondicional.

## **ÍNDICE**

### **INTRODUCCIÓN, 1**

#### **1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 3**

- 1.1. DEFINICIÓN, 3
- 1.2. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS, 4
- 1.3. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 5
  - 1.3.1. Diagnóstico estratégico, 5
    - 1.3.1.1. Análisis interno, 6
    - 1.3.1.2. Análisis externo, 7
  - 1.3.2. Direccionamiento estratégico, 10
    - 1.3.2.1. Principios corporativos, 10
    - 1.3.2.2. Visión, 11
    - 1.3.2.3. Misión, 11
    - 1.3.2.4. Objetivos organizacionales, 12
    - 1.3.2.5. Políticas organizacionales, 13
  - 1.3.3. Proyección estratégica, 13
    - 1.3.3.1. Formulación estratégica, 14
    - 1.3.3.2. Plan operativo, 18
  - 1.3.4. Evaluación estratégica, 21

#### **2. EL BALANCED SCORECARD, 23**

- 2.1. ORÍGENES DEL BALANCED SCORECARD, 23
- 2.2. DEFINICIÓN, 25
- 2.3. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS, 28
- 2.4. TEMAS ESTRATÉGICOS, 29
- 2.5. ESTRUCTURA, 30
  - 2.5.1. Perspectiva financiera, 31
  - 2.5.2. Perspectiva del cliente, 32
  - 2.5.3. Perspectiva interna, 33
  - 2.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, 35
- 2.6. METODOLOGÍA, 36
  - 2.6.1. Factores críticos del éxito, 36
  - 2.6.2. Objetivos estratégicos, 37
  - 2.6.3. Mapas estratégicos, 38
  - 2.6.4. Indicadores, 39
  - 2.6.5. Metas, 39

2.6.6. Acciones estratégicas, 39

**3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA, 40**

- 3.1. ANÁLISIS EXTERNO, 40
  - 3.1.1. Macro ambiente, 40
    - 3.1.1.1. Industria maderera en el Ecuador, 41
    - 3.1.1.2. Factores políticos y legales, 43
    - 3.1.1.3. Factores socio-económicos, 47
  - 3.1.2. Microambiente, 49
    - 3.1.2.1. Proveedores, 50
    - 3.1.2.2. Clientes, 51
    - 3.1.2.3. Competencia, 52
- 3.2. DIAGNÓSTICO INTERNO, 54
  - 3.2.1. Historia de la empresa, 54
  - 3.2.2. Estructura organizacional y talento humano, 56
  - 3.2.3. Productos, 63
  - 3.2.4. Procesos, 71
  - 3.2.5. Mercadeo, 74
  - 3.2.6. Análisis financiero, 75
    - 3.2.6.1. La curva del campeón, 84
- 3.3. MATRIZ FODA, 86
  - 3.3.1. Matriz de evaluación de los factores internos, 87
  - 3.3.2. Matriz de evaluación de los factores externos, 92
  - 3.3.3. Conclusiones del análisis FODA, 97

**4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA, 105**

- 4.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS, 105
- 4.2. MISIÓN, 106
- 4.3. VISIÓN, 107
- 4.4. POLÍTICAS, 107
- 4.5. OBJETIVO ORGANIZACIONAL, 109
- 4.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 109
  - 4.6.1. Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera, 109
  - 4.6.2. Objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes, 110
  - 4.6.3. Objetivos estratégicos de la perspectiva interna, 112
  - 4.6.4. Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, 113

**5. BALANCED SCORECARD Y PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA, 115**

- 5.1. CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO, 115

- 5.1.1. Perspectiva financiera, 115
- 5.1.2. Perspectiva del cliente, 117
- 5.1.3. Perspectiva interna, 120
- 5.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, 121
- 5.2. DEFINICIÓN DEL TABLERO DE CONTROL, 124
  - 5.2.1. Indicadores para perspectiva financiera, 124
  - 5.2.2. Indicadores para perspectiva del cliente, 125
  - 5.2.3. Indicadores para perspectiva interna, 126
  - 5.2.4. Indicadores para perspectiva de aprendizaje y crecimiento, 127
- 5.3. PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA, 128
- 5.4. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD A LOS 3 MESES, 133

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 143**

- 6.1. CONCLUSIONES, 143
- 6.2. RECOMENDACIONES, 146

## **BIBLIOGRAFÍA, 149**

## **ANEXOS, 152**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo del presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de diseñar un plan estratégico para una empresa ubicada en el cantón Rumiñahui en la provincia de Pichincha que se dedica a la producción y comercialización de productos a base de madera con el fin de aumentar su participación en el mercado, mejorar la organización de sus actividades y operaciones y poder competir y mantenerse en el mercado rentablemente. El diseño de la planificación estratégica se realizó junto con la herramienta de Balanced Scorecard o cuadro de mando integral con el propósito de traducir la estrategia adecuadamente, gestionarla y poder medirla.

El trabajo de investigación está estructurado de manera que en los dos primeros capítulos se explica los conceptos, etapas, beneficios e importancias de la planificación estratégica y del cuadro de mando integral. En el tercer capítulo se da a conocer la información general de la empresa, y se realiza el diagnóstico actual interno y externo con el fin de establecer sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas aplicando la metodología de la matriz FODA, todo con el propósito de analizar y diseñar las estrategias más adecuadas para la empresa. En el cuarto capítulo, en base a la información obtenida del análisis del diagnóstico de la empresa, se realiza su direccionamiento estratégico con los siguientes elementos: principios corporativos, misión, visión, políticas, objetivos organizacionales y objetivos estratégicos.



En el quinto capítulo se elabora el plan operativo de la empresa para el año 2014 a través de la metodología del Balanced Scorecard, de manera que se vinculan los objetivos e indicadores definidos para la empresa en las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna y de aprendizaje por medio del mapa estratégico. También se realiza la evaluación a los tres meses de la puesta en marcha del plan operativo en la empresa utilizando la técnica del semáforo para evaluar el cumplimiento de las metas propuestas y se realiza una síntesis y análisis de los resultados obtenidos. Y finalmente en el último capítulo se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en el mundo de los negocios y sus constantes cambios es necesario que las empresas tengan claro el ambiente en el que compiten, lo que esperan de su empresa en los próximos años y los planes de acción para alcanzar ese futuro deseado, de tal manera que puedan permanecer en el mercado de una forma rentable y competitiva. De igual manera es importante que las empresas tengan sus objetivos organizacionales definidos de forma clara para que los recursos y esfuerzos se dirijan al logro de los mismos y para controlar que éstos se cumplan es necesaria su medición. Bajo estos motivos se vio la necesidad de elaborar un plan estratégico aplicando la herramienta Balanced Scorecard o cuadro de mando integral para la empresa objeto del presente trabajo de investigación.

La empresa se dedica a la producción y comercialización de productos a base de madera para uso gastronómico y cuidado e higiene personal. Se caracteriza por ser una empresa familiar que inició sus actividades hace 20 años como personal natural y en el año 2010 se constituyó como una compañía limitada. La empresa fue creciendo en el transcurrir de los años y se enfocó más en las necesidades diarias de producción para satisfacer a sus clientes y la realización de tareas operativas dejando de lado temas importantes como la planeación y definición de objetivos organizacionales claros y las estrategias para alcanzarlos, ocasionando desorganización en los procesos actividades diarias de la empresa y la falta de creación de una organización basada en metas conforme a su visión y misión.

El desarrollo del presente trabajo de investigación consistió en realizar la propuesta de un plan estratégico a través de un análisis del medio interno y externo de la empresa y la creación de un cuadro de mando integral que permita traducir la estrategia en términos operativos y la medición y control de los objetivos establecidos.

Para obtener la información necesaria, se utilizó los estados financieros y se realizaron entrevistas al personal de la empresa. Y finalmente para verificar la puesta en marcha en el año 2014 de la propuesta del plan estratégico presentada, se evaluó a los tres meses el grado de cumplimiento de los objetivos definidos.

## **1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.1. DEFINICIÓN**

La planificación estratégica es “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Serna, 1994, p.17).

Las empresas para que puedan ser competitivas en el mercado deben establecer objetivos y parámetros de medición de los mismos con el fin de evaluar el desempeño de la empresa. Pero los medios para lograr los objetivos empresariales no siempre están claros, es por esta razón la necesidad de establecer una estrategia empresarial que pueda crear valor a la empresa y le permita ser competitiva en el mercado. Por lo tanto para entender la planificación estratégica, es necesario definir el significado de estrategia. “La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre” (Francés, 2006, p.22). Se puede decir que la estrategia es una pauta de acción, un modelo o un plan a seguir primero, para conseguir un propósito y segundo, para obtener ventaja dentro de cierta situación no prevista. “La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados” (Rojas y Medina, 2012, p.34).

De esta manera, teniendo un concepto más claro de la estrategia, se puede definir que la planificación estratégica consiste en elaborar planes de acción que permitan llevar a cabo la estrategia organizacional con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales establecidos, los mismos que llevarán a cumplir la visión de la empresa que ha sido previamente establecida.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “Qué lograr” (objetivos) al “Qué hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Ortiz, 2009).

## 1.2. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS

La planificación estratégica es importante para cualquier empresa por los siguientes motivos:

- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Mejora la dirección y orientación a las actividades de la empresa.
- Ayuda a un funcionamiento más eficiente de la organización gracias a la optimización de los recursos.
- Proporciona información para la toma de decisiones.
- Brinda la posibilidad de reaccionar oportunamente a situaciones imprevistas a través de estrategias planificadas adecuadamente.

- Ayuda a fijar prioridades enfocándose en las fortalezas de la empresa.

Los beneficios que obtiene una empresa al realizar una planificación estratégica son que ayudan a los administradores a tener un enfoque hacia el futuro y por lo tanto tomar decisiones en el presente conociendo las posibles consecuencias en el futuro; ayuda a optimizar los recursos y dirigir las actividades para el logro de los objetivos empresariales, de esta manera se realizan todos los esfuerzos para lograr lo que la empresa ha establecido previamente para alcanzar el éxito.

### 1.3. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 1.3.1. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico es la primera etapa de la planificación estratégica y consiste en un análisis de la situación actual de la empresa, identificando las oportunidades y amenazas que tiene en el entorno exterior, como es la industria, el mercado y la competencia, así como también analizando internamente en la organización cuales son las fortalezas y debilidades. Es necesario conocer los aspectos macro y micro en una empresa, ya que de esta manera se puede entender la manera en que éstos influyen en cada miembro de la organización. Rojas y Medina (2012) afirman, “este análisis, implica al estratega realizar un trabajo del entendimiento de la organización de la actual posición estratégica” (p.49).

Entre las herramientas más utilizadas se encuentra la matriz FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

#### 1.3.1.1. Análisis interno

Se enfoca en determinar las fortalezas y debilidades de los recursos internos de la empresa; estos recursos son los humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Este proceso se lo puede realizar mediante encuestas a los miembros de la empresa y se evalúa el impacto que las fortalezas y debilidades tengan en la organización; y según este impacto, se puede determinar la posición estratégica externa de la empresa, y por lo tanto su nivel competitivo frente al resto de empresas.

- **Diagnóstico de recursos humanos:** pretende medir la potencialidad de los empleados en todos los niveles de la empresa. Se puede evaluar conociendo la experiencia de los trabajadores, el grado de preparación académico, motivación, compromiso con la empresa, capacidad para toma de decisiones, entre otros.
- **Diagnóstico de recursos físicos:** busca evaluar la capacidad de la empresa para producir competitivamente a través de la disponibilidad de sus recursos físicos. Se debe determinar factores como: ubicación geográfica de los productores y del mercado, disponibilidad de servicios básicos, instalaciones, tecnología y vías de acceso.

- **Diagnóstico de recursos intelectuales:** evalúa el desarrollo científico y tecnológico disponible de la organización que permiten realizar el trabajo de forma eficiente. Es importante para el desarrollo de nuevas estrategias realizar un examen de los cambios internos de la organización ya que de esta manera se puede identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas y el motivo por el cual la empresa no está en condiciones de lograr los objetivos establecidos. Serna (1994) afirma “La identificación de fortalezas y debilidades está estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos” (p.295).

#### 1.3.1.2. Análisis externo

Para un análisis del ambiente externo de la empresa se debe entender la naturaleza del medio en el que interactúa la misma, ya que la habilidad para enfrentar de manera oportuna los cambios del entorno, lleva al éxito o fracaso a una empresa. El análisis externo se enfoca en determinar las oportunidades y amenazas que surgen del macro y micro ambiente.

Dentro del macro ambiente, se encuentran los factores políticos, legales, económicos, tecnológicos y sociales.



- Factores políticos y legales: se refieren a disposiciones gubernamentales en cuanto a leyes, normativas y decretos que afecten directamente a la producción y comercialización.
- Factores económicos: se analizan mediante indicadores como el PIB (producto interno bruto), tasas de interés, tasa de desempleo, inflación, etc.
- Factores tecnológicos: se relacionan con el desarrollo de nuevas tecnologías dentro y fuera del país, la innovación, el costo y recursos para acceder a ellas, así como también las restricciones a la tecnología.
- Factores sociales: se refiere a las culturas, tendencias sociales, valores, cambios demográficos, hábitos de consumo, etc. Que influyen en giro del negocio de la empresa.

En lo que se refiere al micro ambiente, destacan los aspectos que determinan el mercado en el cual compite la empresa, como son: la competencia actual, los proveedores, los clientes, los productos sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos competidores. El análisis de estos cinco aspectos influyen significativamente en las empresas que se desempeñan en una misma industria, así lo estableció Michael Porter quien fue el que elaboró este modelo.

- Competencia actual: se refiere a la rivalidad entre competidores que hay en la industria. “Mientras más similares sean las firmas en términos de tamaño, destreza y poder en el mercado, la rivalidad tiende a ser mayor” (Serna, 1994, p. 131).
- Proveedores y clientes: implica el poder de negociación que tienen los proveedores y clientes con la empresa; éstos “pueden ejercer, en ocasiones, una significativa influencia sobre los participantes de una industria presionando sobre precios, calidad o cantidad demandada o vendida”. (Cornelis, 2001, p.46, 47). Existe alto poder de los proveedores, en general cuando hay pocos en la industria; y el alto poder de los clientes se debe de igual manera cuando estos son pocos para una industria en la que compiten varias empresas.
- Productos sustitutos: existe una amenaza de productos sustitutos, cuando ingresa al mercado algún producto o servicio que pueda reemplazar a los existentes, es decir, hay un nuevo producto que satisface la misma necesidad de un cliente.

- Nuevos competidores: se refiere a la amenaza de la entrada de nuevos competidores a la industria, lo cual implica reducción del mercado de los actuales productores. El grado de dificultad para la entrada de nuevas empresas a la industria está determinado por altas o bajas barreras de entrada, estos son los factores que mantiene fuera a los nuevos competidores.

### **1.3.2. Direccionamiento estratégico**

Después de haber realizado un adecuado diagnóstico estratégico, la siguiente etapa es el direccionamiento estratégico. Éste se refiere a que la empresa debe definir hacia dónde va, para esto es necesario que la empresa elabore las condiciones y estrategias para lograr el crecimiento, de esta manera puede lograr el éxito y la permanencia en el mercado. Por lo tanto, la imagen de futuro que decida crear está compuesta por: los principios corporativos, la visión, la misión de la empresa, los objetivos y políticas organizacionales.

#### **1.3.2.1. Principios corporativos**

Son la base para definir la visión y la misión de la empresa, ya que los principios corporativos describen la cultura organizacional.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional (Serna, 1994, p.8).

#### 1.3.2.2. Visión

La declaración de la visión, responde básicamente a la pregunta de qué quiere llegar a ser la empresa en el futuro y debe ser definida por los gerentes de la empresa (Fred, 2003, p.56). La visión de la empresa es un tema fundamental en la creación de las estrategias ya que éstas se llevan a cabo con el fin de cumplir los objetivos empresariales que buscan lograr lo que la organización definió en su visión.

Se debe tomar en cuenta que lo que la empresa desea llegar a ser en el futuro, debe ser una situación posible y alcanzable a largo plazo y sobre todo debe ser compartida por todos los miembros de la organización para que ésta tenga un sentido de dirección único (Mora, 2003, p.51).

#### 1.3.2.3. Misión

La misión de una empresa se la puede definir como la razón de ser de la misma, es decir para qué existe. Básicamente responde a la pregunta de cuál es el negocio.

La misión debe expresar los productos o servicios que ofrece la empresa, los clientes a los cuales quiere servir, los mercados a los que se dirige, la responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores y también su responsabilidad social (Serna, 1994, p.10).

#### 1.3.2.4. Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales son los resultados que una empresa desea alcanzar a través del giro de su negocio, por lo tanto éstos deben estar de acuerdo con la visión y la misión organizacional, ya que se pretende cumplir los objetivos para llegar a ser lo que la empresa definió en su visión.

Los objetivos deben involucrar a toda la empresa y deben ser diseñados por los altos niveles de la organización, también tiene que ser medibles mediante indicadores con el fin de evaluar si éstos se están cumpliendo o no. “Los objetivos proporcionan una estructura de largo plazo en torno a la cual la organización construirá un plan de exhaustivo para posicionarse en el mercado”. (Hongren, Sundem y Stratton, 2006). Es decir, unos objetivos claros, servirán de base para definir los planes estratégicos que permitirán a la empresa tener una posición competitiva en el mercado.

Los objetivos organizacionales deben agrupar temas como: beneficios para el entorno, es decir la sociedad y el medio ambiente; rentabilidad para la empresa, crecimiento, participación en el mercado; y deben satisfacer los intereses de los empleados que forman parte de la organización para que de esta manera se sientan motivados en continuar en la misma y se sientan comprometidos en realizar su mejor esfuerzo, estos objetivos pueden abarcar temas como desarrollo profesional, clima laboral, etc.(Porret, 2012, p.29).

#### 1.3.2.5. Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales se refieren a compromisos que establece la empresa con la forma en que desea producir sus bienes o servicios. Las políticas en las empresas pueden incluir temas como: trato hacia los clientes, proveedores y empleados, relaciones con competidores, cuidado con el medio ambiente y políticas de calidad con los productos o servicio que ofrece la empresa (Porret, 2012, p.29).

### **1.3.3. Proyección estratégica**

La etapa de proyección estratégica se la puede dividir en dos partes, que son: formulación estratégica y plan operativo.

#### 1.3.3.1. Formulación estratégica

La formulación estratégica es la etapa de la planificación en la que se establecen varias alternativas de estrategias, se evalúan y se seleccionan las estrategias que permitirán lograr los objetivos de la empresa de acuerdo a la visión y misión de la misma. Las estrategias pretenden dar soluciones a los problemas identificados en la empresa y dar respuesta a las expectativas de las altas direcciones, por tal razón se debe analizar rigurosamente la situación actual de la empresa y establecer las estrategias de acuerdo a la capacidad de la organización para poder cumplirlas.

Para formular estrategias adecuadas existen algunas técnicas y una de las más conocidas es la matriz FODA estratégica. Esta permite definir diferentes alternativas de estrategias que puedan utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del medio externo y para protegerse de las amenazas que puedan afectar a la empresa; y estrategias que procuren fortalecer las debilidades internas de la empresa con el fin de atenuar las amenazas del exterior y aprovechar las oportunidades del medio que rodea a la empresa (**Dussan, s.f.**). La matriz FODA estratégica se la puede visualizar de la siguiente manera:

**Gráfico N°1****MATRIZ FODA**

	FORTALEZAS “F”	DEBILIDADES “D”
OPORTUNIDADES “O”	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS “A”	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

**Fuente:** Dussan, s.f.**Elaborado por:** Paola González

- Estrategias FO: se las denomina estrategias ofensivas, se elaboran para aprovechar las oportunidades del exterior utilizando las fortalezas de la empresa.
- Estrategias FA: son estrategias defensivas, como su nombre lo indica, tratan de defenderse de las amenazas externas por medio de las fortalezas internas que posee la organización.
- Estrategias DO: son estrategias adaptivas, ya que buscan mejorar las debilidades internas de la empresa para aprovechar oportunidades que se pueden presentar en un futuro en el mercado externo.



- Estrategias DA: son estrategias de supervivencia, son necesarias cuando la empresa no cuenta con los medios favorables para enfrentar ciertas barreras externas, por lo tanto se deben disminuir las debilidades internas de la organización para poder reaccionar ante las amenazas externas.

En lo que se refiere a estrategia competitiva, es la estrategia que la empresa debe emplear para crear una posición defendible dentro de una industria tomando en cuenta las cinco fuerzas competitivas explicadas anteriormente y desarrolladas por Michael Porter. Estas estrategias permiten a la empresa lograr ser rentables y competitivas en el mercado y son las siguientes:

- Estrategia de liderazgo en costos: se trata cuando la empresa ofrece productos o servicios con costos más bajos que las otras empresas que compiten en la misma industria. Para que esta estrategia tenga éxito, es necesario que el producto o servicio aparte de ser líder en costos, sea de buena calidad y comparable con los de la competencia. Una empresa consigue tener liderazgo en costos por medio de “la eficiencia en operaciones, las economías de escala, las innovaciones tecnológicas, la mano de obra barata o el acceso preferencial a materias primas” (Robbins y De Cenzo, 2002, p.97). Las principales ventajas de esta estrategia son un margen de utilidad más alto que la competencia y mayor posibilidad de expandir su mercado ya que tienen la posibilidad

de ofrecer a sus clientes productos con un precio más bajo que el resto de empresas que ofertan productos o servicios similares.

- Estrategia de diferenciación: consiste en que la empresa pretende ser única en su industria, ofreciendo productos o servicios que se diferencien de la competencia y que sean apreciados por los clientes. Esto se logra por medio de la calidad o servicio extraordinario, diseño innovador y tecnología e imagen de marca positiva; y el éxito de esta estrategia es que cualquier opción que la empresa escoja para diferenciarse de la competencia debe ser muy importante para que justifique un mayor precio en sus productos o servicios (Robbins y Coulter, 2005, p.194).
- Estrategia del enfoque: se trata de una estrategia de liderazgo en costos o diferenciación pero en un segmento de mercado específico, es decir la empresa elige cierto mercado dentro de la industria al cual ofrecer sus productos o servicios, ya sea con costos bajos, o con diferenciación. El éxito de esta estrategia depende del tamaño del segmento y de que la empresa pueda cubrir los costos. “La estrategia del enfoque es la mejor elección para empresas pequeñas porque no tienen las economías de escala ni los recursos internos para seguir las otras estrategias” (Robbins y Coulter, 2005, p.194).

Al formular las estrategias surgen varias alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, por lo tanto se deben evaluar y seleccionar las que sean las más adecuadas y posibles de realizar y que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Fred (1997) afirma “es necesario crear una serie fácil de manejar alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias” (p.194).

#### 1.3.3.2. Plan operativo

El plan operativo consiste en convertir las estrategias en acciones que le permitirán a la empresa lograr sus objetivos deseados. “Significa conducir el “día a día” de nuestra organización de acuerdo a los objetivos y estrategias elegidos” (Paris, 2005, p.115). Por lo tanto el plan operativo es la etapa en donde se establecen las directrices y procedimientos a seguir para cumplir con éxitos las estrategias empresariales en un corto plazo.

Se debe tomar muy en cuenta que el plan operativo está relacionado con el presupuesto de la empresa, ya que el presupuesto es el que permitirá poner en marcha las estrategias, asignando los recursos disponibles de la empresa para el efecto. También es importante indicar que el plan operativo es una guía de gestión de la empresa, ya que en él se incluyen las tareas a realizarse dentro de un período, así como las personas responsables y los recursos que se utilizarán.

Básicamente un plan operativo debe organizarse de tal manera que pueda responder a: ¿Cómo se logrará la estrategia?, ¿Cuándo se realizarán las acciones que lleven a cabo la estrategia?, ¿Quiénes serán los responsables?, ¿Con qué medios se gestionará?, y ¿Cuánto costará? Por lo tanto para organizar toda la información, los pasos a seguir para elaborar un plan operativo son los siguientes:

- Seleccionar los proyectos estratégicos, los cuales vienen a ser la unión entre el plan estratégico y el plan operativo.
- Definir las acciones a realizarse para que sea posible la ejecución de cada proyecto estratégico.
- Establecer fechas de inicio y final de cada proyecto estratégico, esto con el fin de realizar cronogramas para todas las actividades que serán necesarias para el cumplimiento de las estrategias.

- Asignar responsables: se debe establecer al departamento de la empresa o a una persona específica como la responsable de que se lleve a cabo cada proyecto estratégico. Si es necesario también se puede asignar colaboradores.
- Establecer los recursos materiales, humanos y financieros que serán necesarios para la ejecución de los proyectos estratégicos.
- Definir un resultado tangible que permita evaluar el cumplimiento de los proyectos desde un punto de vista temporal, como por ejemplo: presentación de un informe, un contrato firmado, un acta, etc.
- Establecer los indicadores estratégicos que permitirán evaluar el grado de cumplimiento y desarrollo la planificación estratégica. Los indicadores se pueden fijar desde tres puntos de vista: en base a los objetivos estratégicos aunque a veces éstos pueden ser muy inespecíficos; en base a los resultados de los proyectos estratégicos; y por último, los indicadores se pueden fijar sobre las estrategias a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos (Paris, 2005, p.130).

#### **1.3.4. Evaluación estratégica**

La evaluación es la última etapa de la planificación estratégica, la cual consiste en una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, de tal manera que se trata de analizar el grado de cumplimiento de los proyectos estratégicos, las dificultades encontradas para la ejecución de los planes y los cuellos de botella encontrados y sus causas.

Para el proceso de evaluación se utilizan los resultados obtenidos de los índices establecidos en la planificación. Estos índices pueden ser cuantitativos o cualitativos, los cuantitativos presentan cantidad o frecuencia de un hecho o fenómeno, como por ejemplo los indicadores financieros; y los índices Cualitativos son aquellos que describen a actitudes, comportamientos, procesos, etc.

Algunas de las características que se deben tomar en cuenta dentro de la evaluación de la planificación estratégica son: la evaluación debe tener un enfoque a corto, mediano y largo plazo, deben existir planes de contingencia para saber las medidas a tomar en caso de un evento imprevisto que afecte a la ejecución de la estrategia, la evaluación de las actividades realizadas en los planes de acción debe ser significativa, debe brindar información oportuna que permita conocer lo que realmente está sucediendo en el proceso y facilite la acción de medidas correctiva, y el proceso de evaluación no debe convertirse en algo que demande demasiado tiempo y recursos.

La evaluación realizada se debe presentar en un informe, el cual contenga (Universidad Técnica de Cotopaxi Dirección de Planeamiento, s.f.):

- Resumen del trabajo realizado en donde se expliquen los principales logros, dificultades y resultados alcanzados.
- Período en el cual se realizó la evaluación.
- Análisis de los indicadores de cumplimiento.
- Determinación de medidas correctivas.
- Anexos.

Se debe tomar en cuenta que el objetivo de la evaluación, no es que se quede en un informe escrito sino es la retroalimentación, la cual se trata de “establecer los sistemas de información necesarias a todos los niveles para actualizar permanente los objetivos y estrategias de la organización” (Paris, 2005,p.138). Es decir que la retroalimentación tiene como funciones corregir indicadores, objetivos, reforzar acciones, motivar y definir prioridades y problemas, todo con el fin de lograr que la ejecución de las estrategias lleven a la empresa a los resultados esperados.

## **2. EL BALANCED SCORECARD**

### **2.1. ORÍGENES DEL BALANCED SCORECARD**

El cuadro de mando integral fue desarrollado por Robert y Kaplan, profesores de la universidad de Harvard en los inicios de los años 90. Se inició como una investigación con varias empresas con el propósito de diseñar nuevos métodos para evaluar los resultados obtenidos por las empresas, ya que se basaban en que los indicadores financieros reflejaban los resultados finales mas no las causas de dichos resultados, es decir las consecuencias de actividades realizadas en el pasado dentro de una empresa. Robert y Kaplan junto con las empresas de la investigación concordaban en la necesidad de implementar medidas que evalúen aspectos que conforman toda la organización, como son: clientes, procesos internos, desempeño financiero, actividades de aprendizaje y crecimiento. Por estos motivos desarrollaron la nueva herramienta de gestión estratégica y la denominaron cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

Posteriormente en 1993, el cuadro de mando integral tomo un enfoque más amplio, ya no solamente era un sistema de mediciones financieras y no financieras, sino también un sistema que permitía comunicar y alinear a la organización con la estrategia definida e incluso gestionarla (Amo, 2010, p.10).



En el transcurrir de los años, varias empresas decidieron implementar el cuadro de mando integral obteniendo exitosos resultados y actualmente “ha sido tan ampliamente aceptado y ha resultado tan eficaz que Harvard Business Review lo proclamó recientemente como una de las 75 ideas más influyentes del siglo xx” (Niven, 2003, p.34, 35).

Por estas varias razones, actualmente el Balanced Scorecard sirve como una herramienta de gestión estratégica ya que gracias a su metodología de alinear a la empresa con su estrategia, hace posible que todos los miembros de la organización enfoquen sus esfuerzos, decisiones y actividades en lograr la estrategia definida por la empresa, logrando así cumplir con los planes estratégicos.

## 2.2. DEFINICIÓN

El Balanced Scorecard fundamentalmente es un sistema de medición de resultados y una herramienta para gestionar la estrategia de la empresa.

Como se puede ver, hay dos elementos en la definición del cuadro de mando integral que se explican más claramente de la siguiente manera. Primero, es un sistema de gestión que permite medir eficazmente los resultados de la empresa ya que no solamente utiliza indicadores financieros sino mide los indicadores que daban a lugar a dichos índices financieros. Y segundo, como una herramienta que gracias a su metodología hace posible llevar a cabo la estrategia de la organización ya que todos los objetivos y todos los indicadores financieros y no financieros del Balanced Scorecard deben derivarse de la visión y estrategia de la empresa, de esta manera se alinean las personas y los recursos de la empresa para que sus actividades estén enfocadas en el cumplimiento de la estrategia organizacional. El siguiente concepto explica claramente estos dos ámbitos:

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros (Kaplan y Norton, 2009, p.18).

El Balanced Scorecard tiene tres dimensiones (Kaplan y Norton, 2001, p.14):

- **Estrategia:** el cuadro de mando integral permite comunicar a toda la organización la estrategia de forma que se comprenda y se aplique.

- **Enfoque:** se enfoca en que todos los recursos y actividades de la empresa estén alineados con la estrategia.
- **Organización:** el cuadro de mando integral permite que toda la empresa cree nuevos vínculos organizativos.

El cuadro de mando integral alinea la estrategia a todos los niveles de la organización, por tal razón se podría decir que una empresa está basada en la estrategia. Norton y Kaplan según sus experiencias con las empresas que implementaron el cuadro de mando integral establecieron cinco principios de las organizaciones basadas en la estrategia que con su aplicación se consiguieron los resultados deseados. Estos principios son los siguientes:

- **Principio 1: traducir la estrategia en términos operativos:** Se trata de comunicar la estrategia de forma clara para que todos la entiendan y la puedan aplicar. Para poner en términos operativos la estrategia, se debe combinar todos los recursos y personas de la empresa generando de tal manera actividades que creen valor para la misma.
- **Principio 2: alinear la organización con la estrategia:** Las empresas tienen varias unidades de negocio y departamentos cada uno con sus propias estrategias, este principio consiste en que todas las partes individuales juntos con sus estrategias deben estar alineadas entre sí y esta alineación se logra a través de los objetivos comunes que se establecen en el cuadro de mando integral.

- **Principio 3: hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo:**

Para implementar la estrategia se necesita la participación de todos los miembros de la organización de manera que todas las personas de todos los niveles conozcan la estrategia y realicen sus actividades en función del cumplimiento de la misma. El cuadro de mando integral no dirige sino ayuda a comunicar la estrategia, consiguiendo que las personas establezcan sus propios objetivos y la manera en que sus actividades del día a día contribuyen para el logro de la estrategia.

- **Principio 4: hacer de la estrategia un proceso continuo:** Normalmente las reuniones de los directivos consiste en revisar presupuestos, analizar variaciones con el periodo anterior y crear planes para dichas variaciones pero no se revisa la estrategia de la organización. El cuadro de mando integral desarrolla un proceso en donde se vincule las revisiones normales con la revisión de la estrategia, de tal manera que en las reuniones se evalúe ya no solamente el presupuesto sino su relación con la estrategia, y se realice un análisis de la misma en donde los directivos tengan participación activa sobre la estrategia, y finalmente los directivos discutan sobre nuevas ideas, nuevas oportunidades estratégicas y nuevas experiencias que se generan en la propia empresa para aprender y actualizar su cuadro de mando integral.

- **Principio 5: movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos:** Este principio consiste en que los directivos deben difundir en toda la organización la necesidad del cambio y deben dirigir adecuadamente el proceso para que éste tenga éxito. Los directivos deben entender que el entorno empresarial actualmente es muy cambiante y deben estar atentos para reforzar las estrategias. Kaplan y Norton (2000) afirman “El arte de liderar es equilibrar delicadamente la tensión entre estabilidad y el cambio” (p.25).

### 2.3. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS

- El cuadro de mando integral permite diseñar de una manera clara y comprensible la forma de aplicar la estrategia y que ésta no quede solamente escrita en planes estratégicos.
- Permite la medición de los resultados de la empresa, no solamente con indicadores financieros, sino con los inductores que dieron lugar a esos resultados.
- Facilita la evaluación en términos cuantitativos y cualitativos de la operación de la empresa a través de sus indicadores que se encuentran relacionados entre sí.
- Comunica los resultados que se desean obtener y la forma de cómo alcanzarlos.

- Permite que todos los empleados de la empresa comprendan la estrategia y la forma como sus actividades diarias contribuyen a logro de la misma, así como los causantes del éxito actual y futuro.
- Ayuda a la toma de decisiones gracias a las relaciones causa efecto de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
- Traduce la visión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores para medirlos, de manera que todos se encuentren alineados entre sí.

#### 2.4. TEMAS ESTRATÉGICOS

Dentro del cuadro de mando integral, la estrategia consiste en temas estratégicos los cuales se refieren a lo que se debe hacer internamente para alcanzar los resultados estratégicos. Estos temas estratégicos por lo general tienen que ver con los procesos internos.

Los temas estratégicos se agrupan en 4 categorías (Kaplan y Norton, 2000, p.89):

- Construir franquicia: se refiere a crear valor, desarrollo de nuevos productos e internarse en nuevos mercados y segmentos de clientes.
- Incrementar el valor del cliente: son las estrategias que permiten profundizar las relaciones con los clientes.

- Alcanzar la excelencia operativa: son actividades que optimizan los recursos de la empresa con el fin de ser más productivos y crear valor para la empresa a través de sus procesos internos.
- Ser amables en el trato: gestionar buenas relaciones con terceras personas que puedan influir en la empresa a través de regulaciones, por ejemplo, el medio ambiente, obras públicas, etc.

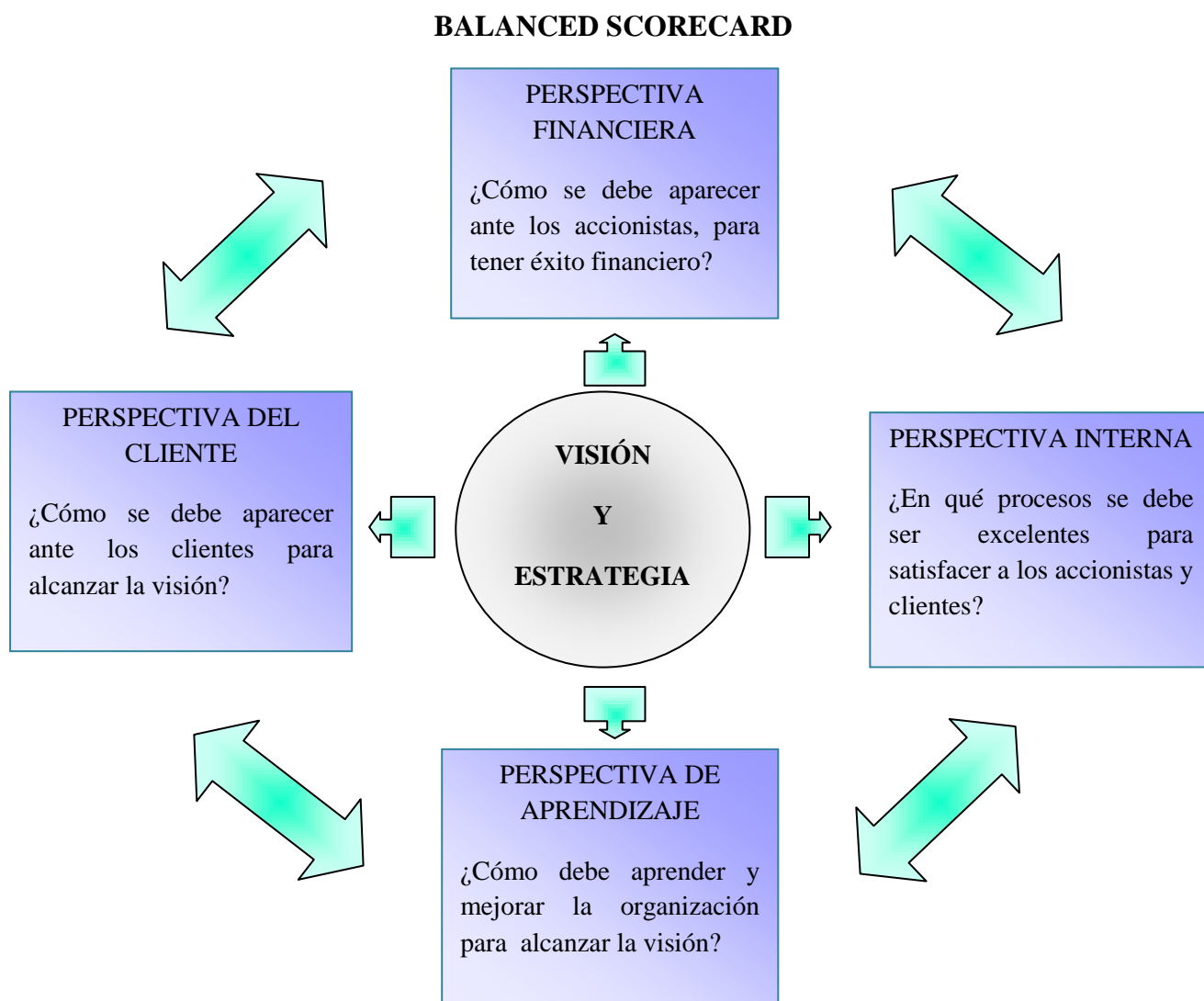
La aplicación de estos temas estratégicos se verá más adelante en lo que se refiere a las perspectivas que forman parte del cuadro de mando integral.

## 2.5. ESTRUCTURA

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y visión organizacional en objetivos estratégicos que relacionados entre sí, proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición de los causantes de la situación actual y futura. Cada objetivo se mide con sus respectivos indicadores y metas establecidas y para alcanzar estos objetivos estratégicos se desarrollan las acciones estratégicas.

La estructura del cuadro de mando integral permite organizar los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y las acciones estratégicas en cuatro perspectivas que se alinean de forma coherente a través de relaciones causa-efecto para lograr la estrategia organizacional.

Gráfico N°2



**Fuente:** Kaplan y Norton, 1997, p.22

**Elaborado por:** Paola González

### 2.5.1. Perspectiva financiera

El cuadro de mando integral inicia con la perspectiva financiera, ya que desde el objetivo que se defina para los accionistas se derivarán los objetivos y planes de acción para el resto de perspectivas, los mismos que darán lugar el cumplimiento del objetivo financiero.



Los objetivos financieros desde la perspectiva de los accionistas, se miden a través de indicadores financieros y abarcan principalmente el tema del incremento de la rentabilidad. Las estrategias que permiten el incremento de resultados financieros, son: estrategia de crecimiento y productividad. La de crecimiento se refiere a crear nuevas fuentes de ingreso, por lo general se basa en los temas estratégicos de crear franquicia e incrementar el valor para los clientes.

La estrategia de productividad se refiere a tener actividades operativas eficaces, se basa en el tema estratégico de alcanzar la excelencia operativa, a través de reducir costos y optimizar la utilización de activos.

Dentro de la perspectiva financiera se establecen los indicadores adecuados que permitan medir la estrategia de crecimiento y productividad.

### **2.5.2. Perspectiva del cliente**

Se deben definir los clientes que generarán crecimiento de ingresos. En esta perspectiva se incluye la proposición de valor que la empresa usará para atraer y mantener las relaciones con sus clientes escogidos. “La proposición de valor describe un mix único de producto, precio, servicio, relación e imagen que el proveedor ofrece a sus clientes”. (Kaplan y Norton, 2001, p.97). De acuerdo a lo mencionado, la empresa debe buscar la estrategia que le permitirá diferenciarse de la competencia estableciendo la proposición de

valor. Algunas de las estrategias pueden ser: liderazgo en producto; intimidad con los clientes, la cual se refiere a crear relaciones con los clientes conociendo muy de cerca sus necesidades y preferencias; y excelencia operativa, esta estrategia se logra cuando las empresas son eficientes en sus actividades para lograr ofrecer productos de calidad con precio y facilidad de compra de manera que la competencia no la puede igualar.

De acuerdo a la estrategia que la empresa adopte, se definen los clientes objetivo y los indicadores de los resultados del cuadro de mando integral.

Los objetivos financieros y de clientes son los resultados deseados, pero para lograrlos son necesarios los procesos internos.

### **2.5.3. Perspectiva interna**

La perspectiva interna se refiere a los procesos internos de la empresa en los que debe destacar diferente a la competencia y los indicadores que se utilizarán para medir estos procesos. Se deben definir las actividades necesarias para alcanzar la proposición de valor definida para el cliente; estas actividades se agrupan en cuatro procesos internos que son:

- Procesos de innovación: incluye actividades como invención y desarrollo de nuevos productos y servicios.

- Procesos de gestión con los clientes: se refiere a actividades relacionadas con brindar un buen servicio al cliente, como por ejemplo desarrollo de soluciones y servicios de asesoría.
- Procesos operativos: son las actividades que le permiten a la empresa reducir costos, mejorar la calidad, es decir tener eficiencia en las operaciones y buenas relaciones con proveedores.
- Procesos reguladores y medioambientales: incluye actividades que se involucren al cuidado del medio ambiente y buenas relaciones con entes reguladores del gobierno.

La empresa debe realizar todos los procesos de manera correcta, pero para alcanzar la estrategia del cliente debe destacar en el proceso que le dará apoyo a la proposición de valor, por ejemplo, al utilizar una estrategia de liderazgo en producto necesitará un proceso de innovación, si adopta una estrategia de intimidad con el cliente se apoyará en el proceso de gestión de los clientes, y si la empresa escoge la estrategia de excelencia operativa debe destacar en los procesos operativos. De esta manera se explica como la perspectiva interna se alinea con la perspectiva del cliente, al relacionar los procesos internos con la proposición de valor.

Como se mencionó anteriormente, los procesos internos son los que tienen que ver con los temas estratégicos de la siguiente manera, el proceso de innovación se refiere al tema estratégico construir la franquicia, el proceso de gestión de los clientes con el tema aumentar el valor del cliente, el proceso operativo con el tema alcanzar la excelencia operativa y por último el proceso de regulación y medioambiente con el tema estratégico de ser amables en el trato. De esta manera se refleja como la perspectiva interna también se alinea con la perspectiva financiera, ya que estos temas estratégicos son fundamentales en las estrategias de crecimiento y productividad de la perspectiva financiera.

#### **2.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva incluye los objetivos e indicadores que medirán los resultados en temas como: clima laboral, capacidades, habilidades y conocimientos de los empleados, sistemas de información y bases de datos que serán necesarios para ejecutar procesos internos que permitirán alcanzar los resultados financieros y de clientes.

La estrategia de aprendizaje y crecimiento define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen resultados cada vez más altos (Kaplan y Norton, 2001, p.105).

La perspectiva de aprendizaje es la base del cuadro de mando integral, ya que depende de la disposición al cambio que tengan todos los empleados de la empresa para centrar sus esfuerzos en el logro de la estrategia.

## 2.6. METODOLOGÍA

Como se mencionó anteriormente el cuadro de mando integral traduce la visión empresarial en medidas de acción que se alinean entre sí para el logro de los objetivos de la empresa; por esta razón es que el diseño del cuadro de mando integral inicia con la definición de la misión y visión empresarial, y a partir de estos conceptos se definen para cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral los factores críticos del éxito, los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y las acciones estratégicas.

### 2.6.1. Factores críticos del éxito

Consisten en aspectos que la empresa debe destacar para diferenciarse de la competencia y que tenga éxito en el mercado. Los factores críticos del éxito “son temas estratégicos sólo presentes en esa empresa, por lo general nos muestran la estrategia corporativa y determinan las ventajas competitivas” (Rampersad, 2005, p.92). Por lo tanto para que la empresa consiga una gestión estratégica con éxito, debe tener claro cuáles son sus puntos esenciales que manifiestan la diferencia con la competencia.

### **2.6.2. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos se derivan de los factores críticos del éxito y se los establece de manera que se puedan medir para cada una de las cuatro perspectivas.

Dentro de la perspectiva financiera se incluyen objetivos a cerca de la estrategia de crecimiento y productividad, como por ejemplo: aumentar las ventas, aumentar la rentabilidad, disminuir costos, etc.

Los objetivos de la perspectiva del cliente se refieren a temas como aumentar la fidelidad de los clientes, incrementar la satisfacción del cliente, servir a los clientes de forma personalizada, etc.

Los objetivos de la perspectiva interna sirven para el desarrollo de los procesos internos de la empresa que son necesarios para el cumplimiento de los objetivos anteriores, como por ejemplo: desarrollar productos y servicios nuevos, reducir tiempos de entrega, mejorar relaciones con proveedores, entre otros.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje se utilizan para el desarrollo de los activos intangibles de la empresa que darán lugar a las bases necesarias para el logro de la estrategia empresarial, como por ejemplo: capacitar constantemente al personal, invertir en perfiles técnicos, potenciar la especialización, etc.

### **2.6.3. Mapas estratégicos**

Los mapas estratégicos son una representación gráfica para describir la estrategia de la empresa y consisten en relacionar a través de vínculos de causa-efecto los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas. Estos objetivos deben estar interrelacionados para explicar como un objetivo permite alcanzar otro, que a su vez permitirá llegar al objetivo de la empresa establecido dentro de la perspectiva financiera.

Los mapas estratégicos se elaboran desde arriba hacia abajo, es decir se comienza estableciendo los objetivos de la perspectiva financiera y se continúa con el resto de las perspectivas identificando lo que se necesita hacer para alcanzar dichos objetivos.

Los mapas estratégicos son una importante herramienta de comunicación ya que facilitan el entendimiento de la estrategia y las acciones a tomar para el logro de la misma.

#### **2.6.4. Indicadores**

Los indicadores o también llamados medida de actuación, “son un punto de medida en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante el que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso” (Rampersad, 2005,p.98). Por lo tanto es importante su selección ya que permitirán evaluar si la empresa está yendo en rumbo correcto o no de acuerdo a sus objetivos planteados.

#### **2.6.5. Metas**

Las metas son los valores cuantitativos de los indicadores que se desean alcanzar en un periodo de tiempo y se basan en las expectativas y el compromiso de los responsables de las diferentes áreas de la empresa.

#### **2.6.6. Acciones estratégicas**

Son las acciones necesarias que se deben desarrollar para cumplimiento de los objetivos estratégicos. Éstas deben ser específicas, factibles de ejecutar y deben permitir su seguimiento.



### **3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

#### **3.1. ANÁLISIS EXTERNO**

La empresa está en constante interacción con el ambiente externo, por lo tanto el medio en el que se desarrolla la empresa es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Es necesario analizar el ambiente externo para determinar las estrategias que le permitirán a la empresa tomar medidas de actuación dentro de un entorno que actualmente es altamente cambiante.

El análisis del entorno está compuesto por el macro ambiente y el microambiente.

##### **3.1.1. Macro ambiente**

Dentro del macro ambiente existen algunos factores que pueden afectar positiva o negativamente no solo a una empresa sino a varias. Estos factores se refieren a temas políticos, legales, sociales y económicos. Dentro del macro ambiente también se analizará de manera general la industria de la madera en el Ecuador y las exportaciones ya que la empresa no vende sus productos en el exterior y es importante analizar las posibilidades para que amplíe su mercado a otros países.

### 3.1.1.1. Industria maderera en el Ecuador

La Industria de la madera en el Ecuador está compuesta por el proceso primario y secundario de la madera y la comercialización de los productos que se obtienen de este proceso (Salazar, 2007). A continuación se realizará una descripción breve de los dos procesos, primario y secundario, y los principales productos.

En el caso de la industria primaria, es el primer proceso que se realiza de la madera a partir de su obtención en los bosques, y consta de los siguientes grupos:

**Aserraderos:** Son pequeñas instalaciones en las cuales a partir de la obtención de la madera en los bosques a través de sierras, elaboran la madera aserrada. Esta madera son trozos del tronco que se cortan en diferentes dimensiones según el uso que se le vaya a dar, pero por lo general son piezas con caras paralelas entre sí. La madera aserrada es el principal producto que se obtiene de la madera ya que es la materia prima para el resto de productos.

En el país existen pocos aserraderos y no poseen un buen desarrollo tecnológico, es un mercado informal.

**Contrachapados:** Son las fábricas que se dedican a la elaboración de tableros de madera, estos tableros consisten en varias capas finas de madera pegadas entre sí. La madera contrachapada se utiliza en la elaboración de muebles, armarios, fondos de cajones, entre otros.

Existen cinco fábricas de contrachapados en el país, las mismas que tienen una tecnología avanzada y poseen un control de calidad riguroso para sus productos (Salazar, 2007).

Cabe recalcar que los tableros de madera contrachapados son los principales productos de exportación dentro de la industria de la madera.

**Aglomerados y MDF:** Son fábricas que elaboran tableros de madera utilizando partículas de madera (generalmente de pino) mezcladas con cola sintética y obtienen su materia prima de bosques de eucalipto y pino de la región sierra. Estos tableros de aglomerados y MDF se utilizan principalmente en la fabricación de muebles y también son productos de exportación debido a sus altos niveles de calidad.

La industria secundaria consiste en la elaboración del producto final a partir de la materia prima obtenida en los procesos primarios. Esta industria está conformada por los siguientes grupos:

**Industria de la construcción:** La madera es un material muy utilizado en la construcción, pero en el Ecuador este mercado es limitado ya que no puede ofrecer el producto final de madera que cumpla con las características necesarias para la construcción; mientras que a nivel mundial, el principal uso de la madera aserrada es para construcción.

**Industria de muebles:** Es el mercado más importante dentro de la industria secundaria de la madera, el cual consiste en fábricas y talleres que se dedican a la elaboración de muebles tanto de hogar como de oficina. Las fábricas grandes poseen buenos procesos de producción, mientras que los talleres no tienen los recursos tecnológicos necesarios ni el espacio físico adecuado.

#### 3.1.1.2. Factores políticos y legales

Dentro de los factores políticos y legales es considerable analizar las restricciones e incentivos que ha implementado el gobierno para la producción nacional. Y también se debe tomar en cuenta temas importantes de las leyes forestales del Ecuador, debido que los bosques son la fuente de la materia prima para la empresa.

El gobierno en los últimos años con el fin de promover la producción nacional, entre otras medidas, adoptó la de sustitución de

importaciones, la cual se refiere a la aplicación de medidas arancelarias y para-arancelarias para reducir el acceso al país de productos extranjeros. El organismo que se encarga de regular ciertas normas de calidad que deben cumplir los productos para que puedan acceder al país es el Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN.

Este tema se debe tomar en cuenta por parte de la empresa ya que últimamente todos los productos que se importan están entrando a normalización por parte del INEN y adicionalmente debe estar al tanto de las restricciones que se establezcan para importar sus productos. Por el momento los principales productos y materias primas como son: palillo y pinchos de madera y bambú, polipropileno y algodón no cuentan con normas INEN, y la única restricción que tienen son los aranceles a excepción del polipropileno que no lo tiene y el algodón que adicionalmente tiene una restricción por parte del MIPRO, la cual consiste en un registro de importador en dicho organismo.

Como se puede apreciar, la sustitución de importaciones afecta de manera positiva y negativa a la empresa. Primero, la ventaja es que el fin del gobierno es impulsar la producción nacional por lo tanto la empresa se ve beneficiada con este tema ya que sus productos son de origen nacional; y segundo, la desventaja es que las restricciones pueden retrasar las importaciones de las materias primas para la elaboración de los hisopos de algodón y de los productos de bambú que comercializa la empresa.

Otro organismo del medio externo que influye en la empresa es el Servicio Nacional de Contratación Pública, SERCOP. Este organismo se encarga de regular normas y procedimientos que deben cumplir todas las empresas que deseen calificarse dentro del Sistema Nacional de Contratación Pública con el fin de ofertar sus productos a organismos del sector público.

El SERCOP mediante resolución RE-INCOP-2013-96 la cual fue publicada por el INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública, el mismo que fue reemplazado por el SERCOP según la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial n° 100) estableció las normas para la aplicación, ejecución y verificación de cumplimiento del valor agregado ecuatoriano en las adquisiciones de bienes y servicios (INCOP, 2013).

En general, esta resolución establece que es obligatorio para todos los procesos de contratación pública, que todos los productos y servicios que se oferten cumplan con el porcentaje de Valor Agregado Ecuatoriano (VAE). Este porcentaje está definido por el SERCOP y consiste en un valor mínimo a cumplir para definir si un bien o servicio es de origen ecuatoriano. Los proveedores que deseen calificarse al Sistema Nacional de Contratación Pública deberán tener el Valor Agregado Ecuatoriano de su oferta (VAEO) igual o mayor al establecido por el SERCOP.

Con respecto a este tema, la empresa cumplió con el VAEO de sus productos y logró calificarse como un proveedor para ser contratado por el Estado. Este factor es importante para la empresa ya que para aumentar sus ingresos tiene como objetivo vender sus productos de insumos médicos al sector público.

En lo que se refiere al tema ambiental, existen en el Ecuador leyes forestales, normas y decretos que establecen procedimientos, principios y directrices para regular y proteger el patrimonio forestal con el fin de preservar el medio ambiente. La empresa debe estar al tanto de todos los requisitos y autorizaciones que necesite para poder talar los árboles de los bosques que compró, así como también sujetarse a los planes de reforestación.

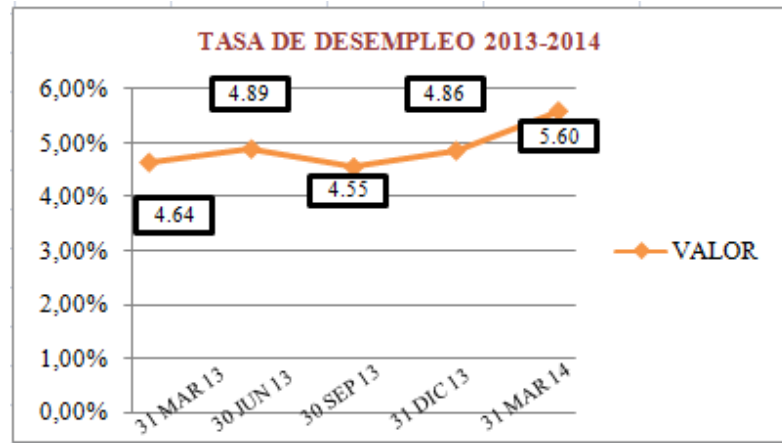
Frente a este tema es importante aclarar que la materia prima de la empresa que es la madera de pino y eucalipto, está limitada ya que los árboles tardan muchos años en crecer para que puedan ser aprovechados y también por las restricciones medio ambientales que existen, como por ejemplo se deben cumplir planes de reforestación al talar un árbol.

#### 3.1.1.3. Factores socio-económicos

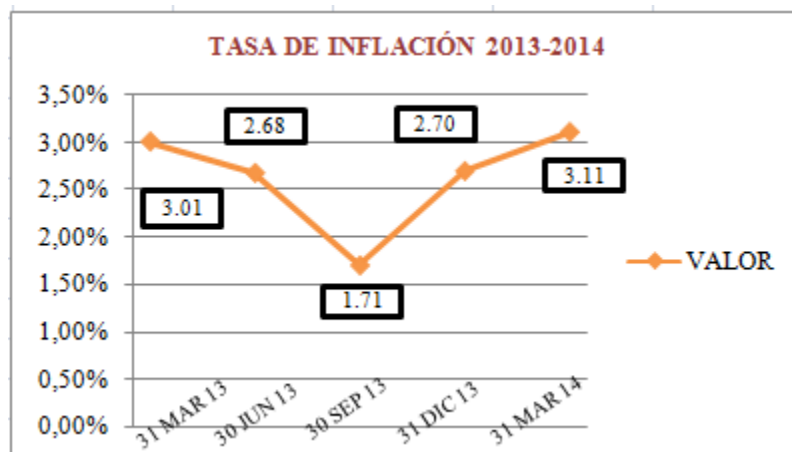
Para analizar los factores sociales y económicos se ha tomado como referencia la tasa de desempleo de los últimos años y la inflación.

Durante el año 2013 como lo indica el siguiente gráfico, la tasa de desempleo se ha mantenido en un promedio de 4,74% con altos y bajos; y en el primer trimestre del 2014, aumentó a 5.60%.



**Gráfico N°3****TASA DE DESEMPLEO****Año 2013 - 2014****Fuente:** Banco Central del Ecuador**Elaborado por:** Paola González

En lo que se refiere al tema de la inflación, según información del Banco Central del Ecuador, el año 2013 finalizó al 31 de diciembre con una tasa de 2.70% teniendo variaciones importantes como se muestra en el siguiente gráfico; y en el primer trimestre del 2014 hasta el 31 de marzo, aumentó considerablemente a 3.11%.

**Gráfico N°4****TASA DE INFLACIÓN****Año 2013 - 2014****Fuente:** Banco Central del Ecuador**Elaborado por:** Paola González

Estos indicadores, entre otras cosas, afectan en la economía disminuyendo el poder adquisitivo de las personas, es por este motivo que las empresas deben estar al tanto de estos indicadores ya que repercuten indirectamente en las mismas debido que los clientes pueden disminuir su capacidad de compra.

**3.1.2. Microambiente**

Los factores que influyen en el microambiente son los que están más cercanos a la empresa y afectan en las operaciones. Se ha realizado un análisis de los proveedores, clientes y la competencia para determinar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en relación a su microambiente.

### 3.1.2.1. Proveedores

La principal materia prima de la empresa es la madera de pino y eucalipto y los proveedores que ofrecen este producto son un mercado informal, ya que son personas que trabajan en los bosques y venden la madera aserrada. Estos proveedores entregan la madera semanalmente a la empresa. Cabe recalcar como una fortaleza de la empresa, que el dueño gracias a su experiencia de varios años tiene el conocimiento necesario para saber el tipo de madera que se debe comprar, ya que no toda la madera sirve para la elaboración de pinchos, ésta debe cumplir ciertas características específicas.

Adicionalmente, la empresa cuenta con su propio bosque de pino, del cual obtiene la madera para la elaboración de sus productos. Este factor se debe considerar como una fortaleza de la empresa ya que tiene acceso a su propia materia prima.

Otro proveedor importante es una empresa en China, con la cual se importa el pincho de bambú y los palillos de madera y bambú.

En lo que se refiere a la elaboración de los hisopos, las materias primas son polipropileno y el algodón. El polipropileno es la materia prima para la fabricación del palito de los hisopos de plásticos. Y el algodón se importa desde Grecia, el cual se exige que sea de muy alta calidad para obtener un producto final competitivo en el mercado.

### 3.1.2.2. Clientes

La empresa tiene una relación de varios años con sus clientes ya que está en el mercado alrededor de quince años. Se debe considerar este factor como una fortaleza ya que los clientes han creado fidelidad hacia la empresa.

La empresa tiene dos clases de clientes a nivel nacional, los autoservicios y los distribuidores. Dentro de los principales clientes de autoservicios se encuentran: Supermaxi, Mega Santamaría, Mi Comisariato, Almacenes Tía, Fybeca y Farmacias Sana Sana. Y como su principal distribuidor tiene a Farmaenlace, la cual distribuye los productos a las farmacias Medicity, Farmacias Económicas y algunas otras pequeñas farmacias para que el producto llegue al consumidor final.

### 3.1.2.3. Competencia

El principal competidor en la comercialización de pinchos y palillos es la empresa La Oriental, ésta importa los productos desde China. También se tiene conocimiento de dos fabricantes de pinchos en el país, uno en la ciudad de Quito y otro en Atuntaqui, pero no representan una amenaza para la empresa porque tienen poco tiempo en el mercado y por lo tanto poca experiencia en el proceso de producción.

Dentro de la industria de los hisopos se encuentran los siguientes: Hansaplast, Johnsons, Tippys, Sana e Importadora Bohórquez que comercializa con la marca Carlitos.

Los hisopos Tippys son la principal competencia ya que se encuentra dentro del mismo segmento de mercado; este producto es importado desde Francia y según información de la empresa ocupa la mayor cuota de mercado.

Hansaplast es importado desde Colombia y Johnsons desde Brasil, estas dos marcas son una competencia indirecta pero abarcan gran cantidad del mercado por ser marcas reconocidas.

Los hisopos de la empresa a pesar de no tener una gran cuota de mercado, han logrado permanecer gracias al posicionamiento y reconocimiento de la marca a nivel nacional.

Y finalmente, la principal competencia con las paletas de helado es la empresa Festa S.A. la misma que tiene producción nacional.

Se debe considerar como una amenaza la competencia de los productos chinos, debido a que éstos ingresan al país con precios más bajos y pueden aumentar su cuota de mercado.

La ventaja competitiva que tiene la empresa frente a la competencia con sus principales productos de madera, es en costos; ya que la empresa al tener producción nacional y fácil acceso a la materia prima, tiene productos más baratos que los importados, adicionalmente son productos de alta calidad debido a los varios años de experiencia en la producción, y como se mencionó anteriormente es la única empresa que fabrica palos de pincho en el país.

También cabe recalcar que los productos de la empresa son elaborados en el país y el gobierno en los últimos tiempos ha impulsado la producción nacional, de esta manera se limita en cierta parte el consumo de productos importados.

### 3.2. DIAGNÓSTICO INTERNO

#### 3.2.1. Historia de la empresa

La empresa inició sus actividades hace 20 años con la iniciativa de su dueño, una persona emprendedora que tuvo la idea de crear palos para pinchos y paletas de helado, siendo la primera fábrica en el país. Empezó en un cuarto pequeño con máquinas artesanales y muy pocas ventas ya que se entregaban los productos en tiendas y al mes, el único vendedor en ese entonces, cobraba solamente por los productos que se habían vendido. Esto sucedía ya que anteriormente el palo para pincho no era muy utilizado y la gente no lo conocía mucho.

Conforme pasaba el tiempo, las personas fueron aceptando más el producto y los clientes hacían pedidos de acuerdo a sus necesidades, como por ejemplo en fundas de determinadas cantidades y medidas.

Al aumentar las ventas, se vio la necesidad de aumentar la producción, por lo tanto con un préstamo la empresa compró un galpón propio y realizó la primera importación de maquinaria desde Corea. De esta manera la producción y las ventas fueron aumentando cada vez más y surgió la idea de realizar nuevos productos relacionados con la madera, por lo tanto compraron más maquinaria y se inició con la producción y comercialización de palos redondos para manzanas, palillos, baja lenguas e hisopos de madera y plástico.

Cerca del año 2005, la empresa compró un nuevo terreno dentro de la zona industria y se construyó una nueva fábrica y en el año 2007 se trasladaron a las nuevas instalaciones vendiendo las anteriores y también se realizó una segunda importación de maquinarias más sofisticadas.

Cabe resaltar que la empresa funcionada como una persona natural y recién en el año 2010 se constituyó como una compañía limitada, con la característica de ser una empresa familiar.

Actualmente, la empresa cuenta con un terreno de 60 hectáreas en la provincia del Carchi en el cual tiene sembrado árboles de pino y eucalipto. Y también cuenta con su propio bosque de árboles de pino y eucalipto.

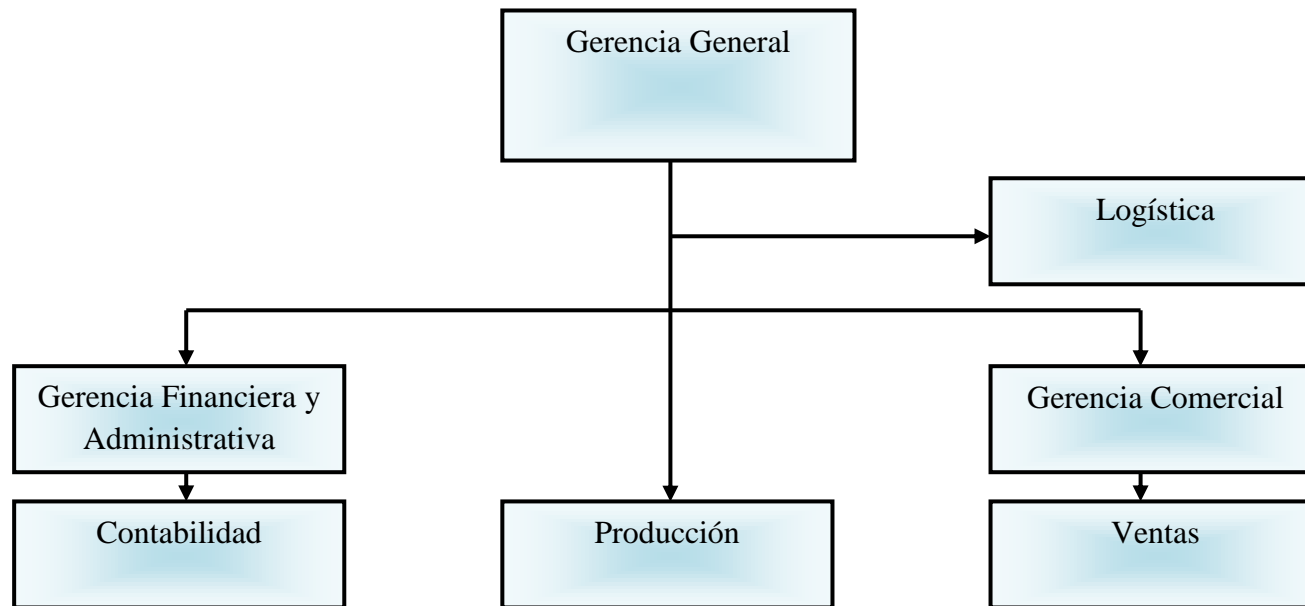
Finalmente, es importante mencionar que la empresa distribuye sus productos dentro de todo el país a excepción de Galápagos pero en los últimos años se ha visto afectada en sus mercados por los productos provenientes de China, ya que éstos ingresan al país más baratos pese a que la empresa tiene su propia producción, llegando a ser éstos su competencia directa. Frente a este tema es importante destacar que la empresa al crecer bastante en el transcurrir de los años, y con el fin de atender la producción para satisfacer las ventas, dejó de lado temas importantes como la búsqueda de nuevos mercados y acciones estratégicas para superar a la competencia.



### **3.2.2. Estructura organizacional y talento humano**

La empresa se estableció como compañía en el año 2010, por lo tanto su estructura organizacional es informal y no tiene un organigrama definido; pero junto con la ayuda del gerente comercial se estableció de la siguiente manera:

Gráfico N°5

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA**

**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

La empresa está conformada por 88 empleados distribuidos de la siguiente manera:

**Gerencia General:** La gerencia general está compuesta por el dueño de la empresa. El gerente general es la persona que se encarga de la toma de decisiones y también de dirigir la producción, ya que inició con la empresa y tiene un amplio conocimiento en los procesos.

**Logística:** Esta unidad está conformada por una persona, la cual tiene varios años en la empresa y conoce muy bien el funcionamiento de la misma. Las funciones del departamento de logística son:

- Asistir a la gerencia.
- Coordinar la logística de recepción de mercadería así como la entrega de pedidos de los clientes.
- Brindar apoyo administrativo para toda la empresa.
- Registrar facturas de venta.
- Realizar depósitos en el banco.

- Registrar la cobranza de algunos clientes.

**Gerencia financiera y administrativa:** Este departamento está conformado por la gerente financiera y sus funciones son las siguientes:

- Revisar los estados financieros de la empresa.
- Gestionar la cobranza algunos clientes.
- Aprobar los pagos y transferencias bancarias de la empresa.
- Brindar apoyo a la gerencia.
- Presentar requerimientos en el SRI y en la Superintendencia de Compañías.

**Contabilidad:** El departamento de contabilidad está compuesto por la contadora y dos asistentes contables. Las funciones de la contadora general son las siguientes:

- Preparar los estados financieros de la empresa con información confiable y oportuna.
- Supervisar a los dos asistentes contables.
- Realizar las declaraciones de impuestos en el SRI.

- Conciliar cuentas contables.
- Realizar los registros contables de la nómina.
- Elaborar flujo de caja diario.
- Control y reportes contables.

Las funciones de los asistentes contables son:

- Registrar en el sistema contable las facturas de compra.
- Registrar el cobro de los clientes de los depósitos bancarios así como de las retenciones.
- Elaborar los pagos a los proveedores y su registro contable.
- Gestionar la recuperación de las retenciones de los clientes.
- Elaborar las retenciones para los proveedores.
- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Archivar todos los documentos de la empresa.

**Gerencia comercial:** Esta unidad la conforma el gerente comercial, el cual tiene a su cargo los vendedores de la costa, sierra y oriente.

Las funciones del gerente comercial son:

- Manejar las ventas a nivel nacional
- Realizar las negociaciones con clientes corporativos a nivel nacional.
- Coordinar reuniones de ventas mensuales.
- Elaborar promociones de ventas.
- Coordinar capacitaciones con los clientes a cerca de los productos.

**Ventas:** El departamento de ventas está compuesto por tres vendedores que viajan por las diferentes ciudades del país para promocionar el producto ya que la empresa no cuenta con sucursales de venta.

La distribución de las ciudades para los tres vendedores es de la siguiente manera: un vendedor abarca la región costa, la cual incluye la ciudad de Guayaquil y Quevedo; un vendedor se encarga de la zona sierra y oriente, que incluye las siguientes ciudades: Santo Domingo, Ambato, Latacunga, Riobamba, Loja, Tulcán, Lago Agrio y El Coca; y un vendedor se encarga de las ventas en la ciudad de Quito e Ibarra.

Las funciones de los vendedores son las siguientes:

- Realizar negociaciones con los pequeños distribuidores.
- Promocionar los productos.
- Visitar a los clientes en las diferentes ciudades.
- Realizar los cobros de los clientes y retiro de retenciones.

**Producción:** El departamento de producción está conformado por 77 operarios, de los cuales 66 trabajan en producción de madera, 6 en la producción de plástico, 2 personas se encargan del mantenimiento mecánico de todas las maquinarias y 3 choferes que realizan la entrega de pedidos en las diferentes ciudades del país y la recolección de la materia prima.

El departamento de producción no cuenta con un jefe ya que como se mencionó anteriormente el gerente general es la persona que dirige toda la producción.

Las funciones de los operarios son las siguientes:

- Recibir la materia prima y ordenarla.
- Elaborar los productos de madera y plástico.

Para tener más información en cuanto a la organización de la empresa, se realizó una entrevista a la contadora y a la gerente administrativa, de la cual se obtuvo ciertos puntos importantes de la empresa:

Existe una subutilización del sistema contable, ya que no se ha dado capacitación para manejar costos e inventarios de la producción.

La rotación del personal es muy baja, siendo ésta una fortaleza para la empresa.

No están bien definidas las funciones para el personal administrativo, ya que algunas actividades no están asignadas en base al cargo que tienen; por tal motivo es difícil asignar responsables. Como por ejemplo no hay una persona encargada del control del inventario de los productos importados por lo tanto no se puede asignar un responsable de bodega; considerándose este factor por la gerencia, como una debilidad por el alto valor de los inventarios en la empresa.

### **3.2.3. Productos**

La empresa cuenta con dos líneas de negocio; la primera es los productos de madera; y la segunda los insumos médicos.

Los productos de madera se los ha clasificado de la siguiente manera:



**Palillos para dientes:** este producto es importado desde China y son elaborados con materia prima de madera y bambú.

**Cuadro N°1**

**PRODUCTO “PALILLO”**

<b>Palillo de madera</b> Característica: redondo doble punta	<b>Palillo de bambú</b> Característica: redondo doble punta
<b>Código:</b> 0300 <b>Materia prima:</b> abedul <b>Presentación:</b> funda de 54 gramos <b>Dimensión:</b> 6,5 cm x 2,2 diámetro	<b>Código:</b> 1017 <b>Materia prima:</b> bambú <b>Presentación:</b> funda de 58 gramos <b>Dimensión:</b> 6,5 cm x 2,2 diámetro
<b>Código:</b> 0287 <b>Materia prima:</b> abedul <b>Presentación:</b> cajas de 25 gramos <b>Dimensión:</b> 6,5 cm x 2,2 diámetro	<b>Código:</b> 1000 <b>Materia prima:</b> bambú <b>Presentación:</b> cajas de 30 gramos <b>Dimensión:</b> 6,5 cm x 2,2 diámetro

**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

**Paletas de helado:** Son elaborados por la empresa con materia prima de madera de pino.

**Cuadro N°2**

**PRODUCTO “PALETA DE HELADO”**

<b>Paleta ancha</b>	<b>Paleta delgada</b>
<b>Código:</b> 393 <b>Materia prima:</b> pino <b>Presentación:</b> funda de 100 unidades <b>Dimensión:</b> 115 mm. x 12 mm.	<b>Código:</b> 1000 <b>Materia prima:</b> bambú <b>Presentación:</b> cajas de 30 gramos <b>Dimensión:</b> 6,5 cm x 2,2 diámetro

**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

**Brochetas para cocktail:** Se producen con madera y bambú; las brocheta de madera son elaboradas en la empresa y las de bambú son importadas.

**Cuadro N°3**

**PRODUCTO “BROCHETAS PARA COCKTEL”**

<b>Código:</b> 942 <b>Materia prima:</b> madera o bambú <b>Presentación:</b> funda de 100 unidades <b>Dimensión:</b> 100 mm. x 3 mm. diámetro	<b>Código:</b> 683 <b>Materia prima:</b> madera o bambú <b>Presentación:</b> funda de 100 unidades <b>Dimensión:</b> 120 mm. x 3 mm. diámetro
<b>Código:</b> 973 <b>Materia prima:</b> madera o bambú <b>Presentación:</b> funda de 100 unidades <b>Dimensión:</b> 150 mm. x 3 mm. diámetro	<b>Código:</b> 974 <b>Materia prima:</b> madera o bambú <b>Presentación:</b> funda de 100 unidades <b>Dimensión:</b> 200 mm. x 3 mm. diámetro
<b>Código:</b> 975 <b>Materia prima:</b> madera o bambú <b>Presentación:</b> funda de 100 unidades <b>Dimensión:</b> 250 mm. x 3 mm. diámetro	

**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

**Pinchos redondos:** Se producen con madera de eucalipto y bambú; los pinchos de madera son elaboradas en la empresa y los de bambú son importados.

**Cuadro N°4**

**PRODUCTO “PALO DE PINCHO”**

<b>Pinchos redondos de madera</b>	<b>Pinchos redondos de bambú</b>
<b>Código:</b> 218 <b>Materia prima:</b> eucalipto <b>Presentación:</b> funda de 100 unidades <b>Dimensión:</b> 340 mm. x 5 mm. diámetro.	<b>Código:</b> 1062 <b>Materia prima:</b> bambú <b>Presentación:</b> funda de 100 unidades <b>Dimensión:</b> 340 mm. x 5 mm. diámetro
<b>Código:</b> 249 <b>Materia prima:</b> eucalipto <b>Presentación:</b> funda de 100 unidades <b>Dimensión:</b> 300 mm. x 5 mm. diámetro	<b>Código:</b> 799 <b>Materia prima:</b> bambú <b>Presentación:</b> funda de 100 unidades <b>Dimensión:</b> 300 mm. x 4,2 mm. diámetro

**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

**Palos redondos y cuadrados para manzanas:** Son elaborados por la empresa con materia prima de madera de eucalipto.

**Cuadro N°5**

**PRODUTO “PALO REDONDO Y CUADRADO”**

<b>Palo redondo para manzana y helados</b>	<b>Palo cuadrado para manzana y helados</b>
<b>Código:</b> 799 <b>Materia prima:</b> eucalipto <b>Presentación:</b> funda de 240 unidades	<b>Código:</b> 850 <b>Materia prima:</b> eucalipto <b>Presentación:</b> funda 190 unidades

**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

Los productos de insumos médicos se clasifican de la siguiente manera:

**Hisopos de madera:** Son elaborados por la empresa con algodón importado desde Grecia.

#### **Cuadro N°6**

### **PRODUCTO “HISOPO DE MADERA”**

<b>Hisopos de madera</b>		
<b>Características</b> Palo de madera sinsabor, incoloro, indoloro Algodón hidrófilo 100% puro importado Esterilizado y secado del hisopo hasta 80°C Envasado bajo estrictas normas de calidad e higiene		
<b>Presentación:</b> pomos: de 200, 150, 100 y 60 unidades.	<b>Presentación:</b> cajas: 75 y 125 unidades.	<b>Presentación:</b> <b>Hisopo doble:</b> fundas de 25, 50 y 100 unidades. <b>Hisopo simple:</b> Fundas de 25, 50 y 100 unidades. <b>Hisopo simple largo:</b> Fundas de 100 unidades.

**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

**Hisopos de plástico:** Son elaborados por la empresa con materia prima importada (polipropileno) y algodón importado desde Grecia.

**Cuadro N°7**

**PRODUCTO “HISOPO DE PLÁSTICO”**

<b>Hisopos de plástico</b>		
<b>Características</b> Palo de plástico de material virgen polipropileno Algodón hidrófilo 100% puro importado Esterilizado y secado del hisopo hasta 80°C Envasado bajo estrictas normas de calidad e higiene		
<b>Presentación:</b> pomos: de 200, 150, 100 y 60 unidades.	<b>Presentación:</b> cajas: 75 y 125 unidades. <b>Hisopo marca baby:</b> cajas de 30 unidades.	<b>Presentación:</b> <b>Hisopo doble:</b> fundas de 25, 50 y 100 unidades. <b>Hisopo simple:</b> Fundas de 25, 50 y 100 unidades. <b>Hisopo simple largo:</b> Fundas de 100 unidades.

**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

**Baja lenguas:** Son elaborados por la empresa con materia prima de madera de pino. Vienen en presentaciones de paquetes de 100 y 500 unidades.

**Cito espátulas:** Son elaborados por la empresa con materia prima de madera de pino. Vienen en presentaciones de 500 unidades.

### 3.2.4. Procesos

La producción de la empresa se realiza bajo pedido y no mantiene stock.

La empresa tiene tres procesos diferentes de acuerdo a los productos que elabora.

El primer proceso es para la elaboración de brochetas, pinchos e hisopos de madera. La descripción del proceso es el siguiente:

- Recepción de materia prima: madera de eucalipto.
- Preparación de la madera en cortes rectos.
- Corte de la madera en tablillas delgadas.
- Corte de las tablillas por medio de máquinas llamad flejes. En este punto del proceso, se utilizan diferentes flejes para el corte del producto, es decir diferentes cortes para los palos redondos, cuadrados e hisopos de madera.
- Secado de la madera en cámaras.
- Se corta los palos de madera en las medidas necesarias.
- Se pule y se saca astillas de los palos.



- Sacado de punta (para la elaboración del pincho).
- Para el caso de los hisopos de madera, pasan al área de cotonetes en donde finaliza su proceso.
- Finalmente, se enfundan y se sellan los productos.

El segundo proceso es para la elaboración de paletas de helado, baja lenguas y cito espátulas. La descripción del proceso es el siguiente:

- Recepción de materia prima: madera de pino.
- Preparación de la madera retirando la corteza.
- Se lamina la madera en máquinas llamadas tornos.
- Se corta las láminas de madera en máquinas llamadas troqueles. En este punto del proceso, se utilizan diferentes troqueles para el corte, es decir se usan troqueles para baja lenguas, paletas de helado, y cito espátulas.
- Se secan los productos en las cámaras de secado.
- Se pulen los productos.
- Finalmente se empaqueta y se sella.

- En el caso de la elaboración de las cito espátulas, después del empaquetado se envía a esterilizar externamente.

El tercer proceso es para la elaboración de los hisopos de plástico y madera. La descripción del proceso es el siguiente:

- Recepción de la materia prima para la elaboración del hisopo de plástico (polipropileno) y el algodón.
- Se coloca la materia prima en una máquina llamada estrusora la cual realiza todo el proceso del plástico.
- Se calienta la materia prima en la máquina a 200°C y salen palos largos de plástico.
- Se corta los palos de plástico a través de las cuchillas.
- En este punto del proceso, los palos de plástico y madera pasan al área en donde se enrolla el algodón.
- Los hisopos se esterilizan y secan en las cámaras de secado.
- Finalmente se empaqueta y sella el producto.

En lo que se refiere a la producción de la empresa, se debe considerar como una fortaleza la alta capacidad instalada que tiene la empresa para la fabricación de sus productos y gracias a este factor tiene la posibilidad de satisfacer la demanda del mercado y pedidos grandes de clientes no planificados; y se considera como una debilidad la falta planificación en la producción.

En cuanto a políticas de calidad de materia prima, procesos y producto final, la empresa si las tiene definidas con claridad por todo el personal de producción, por tal razón los productos finales son de alta calidad y aceptados en el mercado.

### **3.2.5. Mercadeo**

Se realizó una entrevista al gerente comercial de la empresa para obtener información acerca de los clientes, ventas y mercado en el que se desenvuelve la empresa y se obtuvo la siguiente información:

El mercado objetivo de los productos de madera como pinchos, palillos y paletas de helado está dirigido para los mercados de abastos.

- Los productos de insumos médicos como baja lenguas y cito espátulas están dirigidos para el cuidado de la salud para toda clase de personas ya que son productos que se usan en cualquier centro de salud de clase baja, media y alta.
- Los hisopos están dirigidos para el cuidado de la higiene personal para personas de todas las edades de una clase media y media alta.

- La participación en el mercado de la empresa con los productos de la línea de negocios de madera es aproximadamente 70% y la cuota de mercado de los productos de la línea de negocio de los insumos médicos es 25%.
- En lo que se refiere a las ventas, no se realiza un pronóstico de ventas y se organizan reuniones mensuales de ventas con todos los vendedores.
- En el tema de servicio al cliente, la empresa brinda garantía de calidad con los productos para sus clientes y se realiza servicio de post venta pero muy poco debido a la falta de tiempo del personal de ventas.

### **3.2.6. Análisis financiero**

El análisis financiero de la empresa se ha realizado en base a los estados financieros del año 2012 y 2013, realizando un análisis de razones financieras o también llamados indicadores y de variaciones entre los dos periodos. Las razones financieras son “Razones determinadas a partir de la información financiera de una empresa y que se utilizan para propósitos de comparación” (Ross, Westerfield y Jordan, 2010, p.54). Las razones financieras a analizar de los dos años son: de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad.

- **Indicadores de liquidez:** Son indicadores que proporcionan información acerca de la liquidez de la empresa para conocer la capacidad que tiene ésta para pagar sus deudas a corto plazo; por lo tanto para el análisis de estos indicadores se utilizan los activos y pasivos corrientes, y son los siguientes:

**Cuadro N°8**

**ÍNDICES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA**

**Año 2012 -2013**

	<i><b>2012</b></i>	<i><b>2013</b></i>
<b><u>INDICE DE LIQUIDEZ</u></b>		
RAZÓN CIRCULANTE	0,94	1,06
PRUEBA ACIDA	0,94	0,94
RAZÓN DE EFECTIVO	0,12	0,46
CAPITAL DE TRABAJO NETO	- 36.249,47	50.450,19

**Fuente:** Estados Financieros de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

La razón circulante quiere decir que la empresa tiene 0,94 centavos en el año 2012 y 1,06 dólares en el año 2013 de activo corriente para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Esto significa que la empresa en el año 2012 presentaba problemas de liquidez pero en el año 2013 ha mejorado, ya que sus activos corrientes si le permiten pagar sus deudas corrientes.

Para medir la liquidez de una empresa, también se utilizan los indicadores de prueba ácida y razón de efectivo. Los dos indicadores al igual que la razón circulante, miden la capacidad que tiene la empresa de pagar sus pasivos corrientes con sus activos corrientes. La razón de la prueba ácida, dentro de los activos corrientes no toma en cuenta el inventario, ya que es el activo que se demora más tiempo en convertirse en efectivo y la empresa podría tener su liquidez con un inventario en exceso u obsoleto. Y la razón de efectivo, en sus activos corrientes solamente relaciona el efectivo con los pasivos corrientes. En el año 2013 se puede ver que la empresa ha mejorado su liquidez, pero de acuerdo a la razón de prueba ácida, se refleja que hay una cantidad de inventario en el activo corriente que en el caso de que estuviera obsoleto, afectaría a la liquidez de la empresa y el mismo representa el 7% del total de los activos.

Tomando en cuenta la razón de efectivo, se puede notar que es muy bajo y principalmente se debe a que las cuentas por cobrar representan el 27% del total del activo, es decir, la empresa depende mucho de una buena gestión de cobro para tener liquidez.

En lo que se refiere al capital de trabajo neto, la empresa mejoró de acuerdo al año 2012. Al tener un capital de trabajo positivo la empresa tiene un menor riesgo de no poder pagar sus deudas a corto plazo y tiene financiado parte de sus activos corrientes con recursos de largo plazo.

Como conclusión, de acuerdo al análisis de los indicadores de liquidez, la empresa ha mejorado en el año 2013, pero no tiene un nivel de liquidez adecuado, ya que solo tomando en cuenta el inventario y las cuentas por cobrar logran pagar todos sus pasivos corrientes, caso contrario no.

- **Indicadores de endeudamiento:** El propósito de los indicadores de endeudamiento es “abordar la capacidad a largo plazo de la empresa de cumplir con sus obligaciones o, de manera más general, su apalancamiento financiero” (Ross et al, 2010, p.57). Los indicadores de endeudamiento analizados fueron los siguientes:

#### **Cuadro N°9**

### **ÍNDICES DE APALANCAMIENTO DE LA EMPRESA**

**Año 2012 -2013**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b><u>APALANCAMIENTO</u></b>		
RAZON ENDEUDAMIENTO	0,76	0,67
RAZON DEUDA CAPITAL	3,24	2,06
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL	4,24	3,06

**Fuente:** Estados Financieros de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

La razón de endeudamiento significa que la empresa tiene 0,76 dólares en el año 2012 y 0,67 dólares en el 2013 de deuda total por cada dólar de activo. Tomando en cuenta las cifras del 2013, la empresa está endeudada en un 67% y el 33% está financiado con capital propio. Y la razón de multiplicador de capital, se refiere a que la empresa por cada dólar de patrimonio tiene 3,06 de activo, por lo tanto el resto del activo está financiado con deuda, es decir con 2,06 dólares.

En conclusión, la empresa ha bajado su nivel de endeudamiento en relación al año 2012, pero todavía mantiene niveles altos lo que puede generar disminución en las utilidades debido a los gastos por interés que generan las deudas.

- **Indicadores de actividad:** Los indicadores de actividad se utilizan para medir la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ventas. Los indicadores de actividad analizados fueron los siguientes:

**Cuadro N°10**

**ÍNDICES DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

**Año 2012 -2013**

	<i>2012</i>	<i>2013</i>
<b><u>INDICE DE ACTIVIDAD</u></b>		
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	4,54	7,35
PERIODO PROMEDIO COBRO	80,36	49,68
ROTACION DE INVENTARIO	-	10,92
PERIODO PROMEDIO INVENTARIO	-	33,42
ROTACION ACTIVO TOTAL	2,45	1,96
ROTACION ACTVO FIJO	8,57	6,03

**Fuente:** Estados Financieros de la empresa

**Elaborado por:** Paola González



Los indicadores de rotación de cuentas por cobrar y de inventarios mientras más elevados sean, más eficiente será la administración del inventario y de las cuentas por cobrar. Comparando el año 2012 con el 2013, se puede notar que la razón de rotación de cuentas por cobrar ha mejorado. En el año 2013, los días promedio que se demora la empresa en cobrar sus cuentas son 50 días, comparando con el año 2012 han disminuido en 30 días, lo cual muestra una mejora en la gestión de cobro. Y los días promedio de inventario, es decir el tiempo que permanece detenido el inventario antes de que se venda, en el año 2013 son 34 días; y en el año 2012 no hay cifras para este indicador ya que la empresa no tenía inventarios.

En lo que se refiere a los indicadores de rotación del activo total y activo fijo, la empresa ha disminuido. En el año 2012 la empresa generaba 8,57 de ventas dólares por cada dólar de activo total; mientras que el año 2013 generó 6,03 dólares.

En conclusión, el periodo promedio de cobro de la empresa ha mejorado en comparación con el año 2012, pero comparando con la política de cobro de la empresa que es de 30 días aún falta una mejor gestión para recuperar la cartera.

Y en lo que se refiere a la eficiencia con la que ha utilizado sus activos totales para generar ventas ha disminuido en comparación al año 2012.

- **Indicadores de rentabilidad:** El propósito de estos indicadores es “medir el grado de eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y con cuánta eficiencia administra sus operaciones” (Ross et al, 2010,p.63). Los indicadores de rentabilidad analizados fueron los siguientes:

**Cuadro N°11**

**ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA**

**Año 2012 -2013**

	<i>2012</i>	<i>2013</i>
<b><u>RENTABILIDAD</u></b>		
MARGEN UTILIDAD BRUTA	0,59	0,59
MARGEN DE UTILIDAD NETA	0,09	0,05
RENDIMIENTO SOBRE ACT TOTAL ROA	0,22	0,11
RENDIMIETO SOBRE EL CAPITAL ROE	0,93	0,32

**Fuente:** Estados Financieros de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

La razón de margen de utilidad bruta quiere decir que la empresa en el año 2012 generó 0,59 dólares de utilidad por cada dólar de ventas y se ha mantenido igual para el año 2013.

La razón de margen de utilidad neta, muestra que la empresa generó 0,09 dólares de utilidad neta por cada dólar de ventas, y en el año 2013 generó 0,05 dólares, es decir la utilidad neta disminuyó en un 40%, esto se debe principalmente a un incremento del 89% en gastos administrativos.

El rendimiento sobre el activo total ROA, quiere decir que la empresa generó 0,11 dólares de utilidad neta por cada dólar de activo y disminuyó en 52% en relación al año 2012.

El rendimiento sobre el capital ROE, muestra la utilidad que se generó para los accionistas; en el año 2013 fue del 32%, lo cual representa una disminución del 66% en comparación con el año 2012.

Como conclusión, los márgenes de utilidad han disminuido considerablemente debido al alto incremento de los gastos administrativos y a la baja rotación del activo total que da lugar a un bajo rendimiento sobre el activo y por consiguiente al rendimiento sobre el capital. La disminución del apalancamiento que tiene la empresa es punto positivo porque evita que el gasto financiero aumente y por consiguiente que se refleje en una utilidad más baja.

- **Análisis Du Pont:** Es “una expresión popular que descompone al ROE en tres partes: eficiencia operativa, eficiencia de la utilización de los activos y apalancamiento financiero” (Ross et al, 2010,p.66). De acuerdo a los tres componentes del ROE se puede analizar más profundamente las operaciones clave que dan lugar a la utilidad generada para los accionistas y encontrar las posibles partidas que se pueden mejorar.

#### **Cuadro N°12**

#### **ÍNDICES DUPONT DE LA EMPRESA**

**Año 2012 -2013**

	<i><b>2012</b></i>	<i><b>2013</b></i>
<b><u>ANALISIS DUPONT</u></b>		
ROA (MARGEN UT NETA* ROTACION ACT TOTAL)	0,22	0,11
ROE (ROA* MULTIPLICADOR DE CAPITAL)	0,93	0,32

**Fuente:** Estados Financieros de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

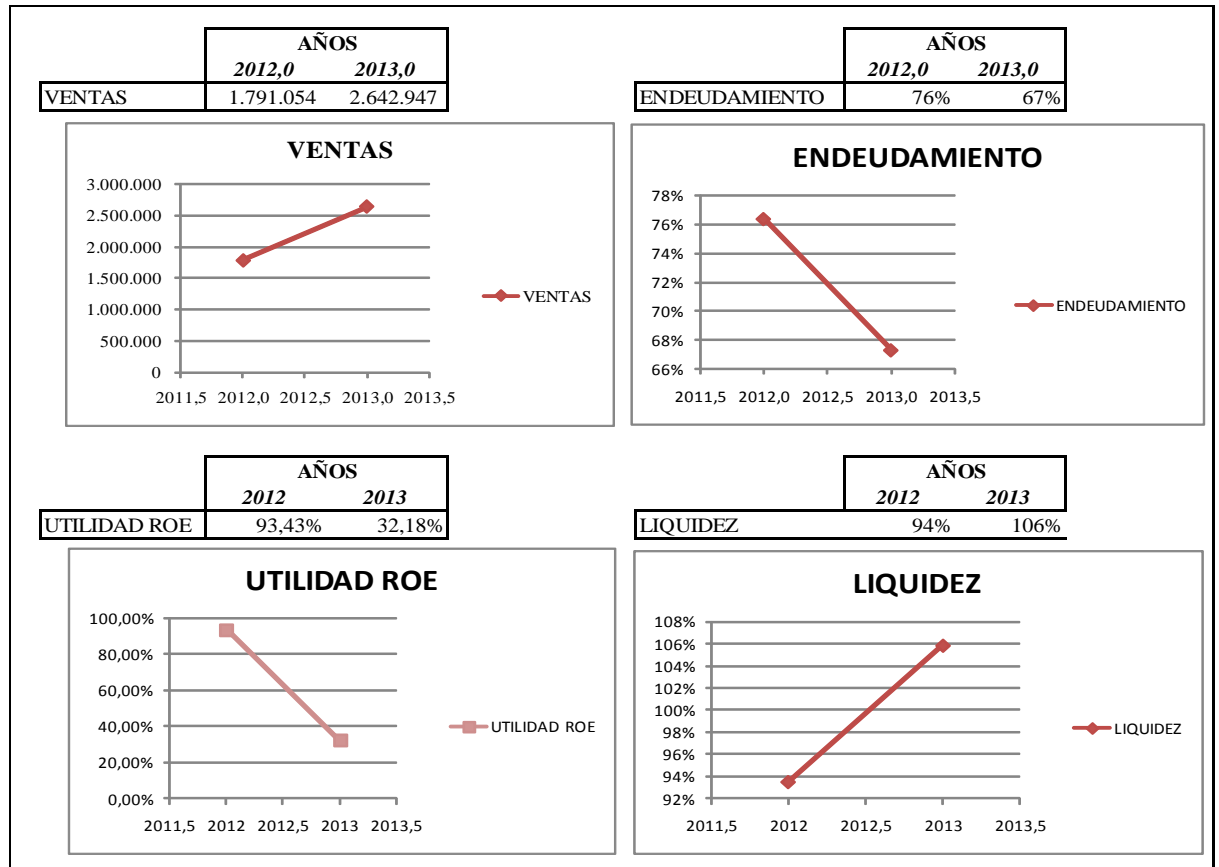
De acuerdo a los indicadores en los que se descompone el ROE, se puede identificar que los bajos resultados se deben principalmente a la disminución del margen de la utilidad neta y de la rotación de activo total. Es decir, para mejorar el ROE, la empresa debe ser más eficiente en sus operaciones para aumentar su utilidad. Una manera de lograr esto, podría ser disminuyendo sus gastos administrativos, ya que como se analizó anteriormente el aumento de estos gastos dieron lugar a una utilidad más baja. En lo que se refiere a las ventas han aumentado considerablemente lo cual es algo positivo para la empresa.

Otra forma para mejorar el ROE, es siendo más eficientes en la utilización de sus activos ya, que la rotación del activo total disminuyó para el año 2013, pero se debe recalcar que este resultado se debe a que en el año 2012 la empresa no tenía valor de inventarios en sus activos. Una forma para disminuir la rotación del activo total, es administrar más eficientemente el inventario disminuyendo los días que permanece inmovilizado antes de venderse de esta manera el valor del activo total disminuye y por lo tanto la rotación también, logrando de esta manera un incremento en el ROE. La empresa también podría tomar medidas para mejorar la rotación de sus cuentas por cobrar, ya que a pesar de que esta rotación aumentó en el año 2013, las cuentas por cobrar representan el 27% del total del activo siendo casi igual que el efectivo de la empresa; por lo tanto al disminuir las cuentas por cobrar también se logra una razón más baja de la rotación del activo total.

### 3.2.6.1. La curva del campeón

La curva del campeón es un modelo que representa los problemas que podrían tener las empresas que solo se enfocan en vender sin tener la capacidad financiera suficiente para soportar ese crecimiento en ventas. Estas empresas terminan colapsando ya que el incremento en endeudamiento, debido a mayores requerimientos de capital de trabajo, reducen los márgenes de rentabilidad y la liquidez de la empresa producto de los gastos generados por el interés de la deuda. Las características de empresas que se ajustan a la curva del campeón son: incremento en ventas al igual que el endeudamiento, seguido de una reducción de los márgenes de rentabilidad y disminución de la liquidez.

El gráfico de la curva del campeón de la empresa según los datos de los estados financieros del año 2012 y 2013 es el siguiente:

**Cuadro N°13****ANÁLISIS CURVA DEL CAMPÉON DE LA EMPRESA****Año 2012 -2013****Fuente:** Estados Financieros de la empresa**Elaborado por:** Paola González

De acuerdo al análisis de la curva del campeón, se obtiene que la empresa no se ajusta completamente a este modelo ya que no cumple todas las condiciones, pero si dos de ellas que son el incremento en ventas seguido de una disminución de la rentabilidad ROE, esto se debe a márgenes de utilidad y rotación del activo bajos, tal como se explicó anteriormente. El punto positivo que se debe recalcar según la curva del campeón, es que la empresa tiene la capacidad financiera para soportar el crecimiento en ventas, ya que no tuvo que acceder a un incremento de la deuda y adicionalmente mejoró su liquidez; pero se debe tomar en cuenta con el tema de la liquidez, que la empresa no debe descuidar el manejo de los inventarios y cuentas por cobrar porque estos dos rubros son los que dan lugar a la baja rotación del activo y adicionalmente de la conversión a efectivo de éstos valores depende que la empresa pueda cubrir su deudas a corto plazo.

### 3.3. MATRIZ FODA

Para realizar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), primero se debe realizar la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) y la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

El EFI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa y el EFE para diagnosticar y valorar las amenazas y oportunidades que influyen en las operaciones de la compañía.

### 3.3.1. Matriz de evaluación de los factores internos

Primero se debe detallar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Segundo se procederá a asignar un peso a las fortalezas y debilidades según su importancia para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Los pesos van desde 0 como no importante hasta 10 como muy importante.

Después se debe calificar cada una de las fortalezas y debilidades según su impacto en la empresa de la siguiente manera:

DEBILIDAD	CALIFICACIÓN
Mayor	1
Menor	2

FORTALEZA	CALIFICACIÓN
Mayor	4
Menor	3

Finalmente se pondera y se obtienen los resultados para cada una de las variables.



**FORTALEZAS:**

- Propios bosques de Pino
- Propios terrenos de árboles de pino y eucalipto
- Actitud emprendedora
- Estabilidad laboral
- La rotación de los empleados es baja
- Compromiso de los empleados con la empresa
- Alta capacidad instalada
- Bastante experiencia en el negocio y proceso productivo
- Políticas y procesos de calidad bien definidos
- Canales de distribución adecuados
- Posicionamiento en el mercado
- Garantía de calidad de sus productos

- Fidelidad de los clientes con la empresa
- Buena relación con proveedores

**DEBILIDADES:**

- No hay una estructura organizacional definida formalmente
- No hay declaración de misión ni visión organizacional
- Falta de planificación estratégica
- Falta de comunicación de los objetivos organizacionales
- No tener definición de funciones claras
- Falta de planes de capacitación
- No hay control de inventarios
- Subutilización del sistema contable
- Falta de información para la toma de decisiones

- Falta de planificación en la producción
- Falta fuerza de ventas
- Pocas estrategias de promoción y publicidad
- Poco control de cuentas por cobrar

**Cuadro N°14****MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>1</b> Posicionamiento en el mercado	0,15	4	0,60
<b>2</b> Alta capacidad instalada	0,1	4	0,40
<b>3</b> Bastante experiencia en el negocio y proceso productivo	0,095	4	0,38
<b>4</b> Canales de distribución adecuados	0,085	4	0,34
<b>5</b> Fidelidad de los clientes con la empresa	0,06	4	0,24
<b>6</b> Estabilidad laboral	0,04	4	0,16
<b>7</b> Propios bosques de Pino	0,03	4	0,12
<b>8</b> Actitud emprendedora	0,03	4	0,12
<b>9</b> Buena relación con proveedores	0,018	4	0,07
<b>10</b> Políticas y procesos de calidad bien definidos	0,0223	3	0,07
<b>11</b> Compromiso de los empleados con la empresa	0,0093	4	0,04
<b>12</b> Garantía de calidad de sus productos	0,01	3	0,03
<b>13</b> La rotación de los empleados es baja	0,009	3	0,03
<b>14</b> Propios terrenos de árboles de pino y eucalipto	0,0025	3	0,01
<b>Debilidades</b>			
<b>1</b> Falta de planificación estratégica	0,15	1	0,15
<b>2</b> No hay control de inventarios	0,04	1	0,04
<b>3</b> Poco control de cuentas por cobrar	0,04	1	0,04
<b>4</b> Falta fuerza de ventas	0,033	1	0,03
<b>5</b> No tener definición de funciones claras	0,025	1	0,03
<b>6</b> Falta de comunicación de los objetivos organizacionales	0,018	1	0,02
<b>7</b> Falta de planificación en la producción	0,0095	1	0,01
<b>8</b> No hay declaración de misión ni visión organizacional	0,009	1	0,01
<b>9</b> Pocas estrategias de promoción y publicidad	0,0037	2	0,01
<b>10</b> Subutilización del sistema contable	0,005	1	0,01
<b>11</b> No hay una estructura organizacional definida formalmente	0,0017	2	0,00
<b>12</b> Falta de información para la toma de decisiones	0,003	1	0,00
<b>13</b> Falta de planes de capacitación	0,001	2	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,95</b>

**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

Fred (19979 afirma “Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son muy débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte” (p.184).

Tomando en cuenta este criterio la empresa tiene una posición interna fuerte, es decir sus fortalezas son mayores que sus debilidades.

### 3.3.2. Matriz de evaluación de los factores externos

Primero se deben detallar las amenazas y oportunidades que afecten a la industria y después asignar un peso a cada una de ellas de acuerdo a la importancia que tenga cada amenaza y oportunidad para alcanzar el éxito en la industria. Los pesos van desde 0 como nada importante hasta 1 como muy importante.

Luego se procede a calificar de 1 a 4 cada uno de los factores de acuerdo a la eficiencia que tengan las estrategias de la empresa para responder a las amenazas y oportunidades que se presentan. Las calificaciones se asignan de la siguiente manera:

RESPUESTA FRENTE A LA OPORTUNIDAD O AMENAZA	CALIFICACIÓN
Superior	4
Superior a la media	3
Media	2
Por debajo de la media	1

Finalmente se pondera y se obtienen los resultados para cada una de las variables.

**OPORTUNIDADES:**

- Medidas del gobierno para promover la producción nacional
- Calificarse como proveedor del sector público
- Tasa de desempleo constante
- Barreras de entrada al mercado
- Desarrollo tecnológico

**AMENAZAS:**

- Restricción y atrasos de importaciones de materias primas y productos para comercialización
- Restricciones medio ambientales para preservar las zonas forestales del Ecuador.
- Aumento de la inflación
- Ingreso al país de productos chinos con precios más baratos

**Cuadro N°15****MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESAS**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Oportunidades				
1	Medidas del gobierno para promover la producción nacional	0,18	3	0,54
2	Calificarse como proveedor del sector público	0,12	3	0,36
3	Tasa de desempleo contante	0,08	2	0,16
4	Barreras de entrada al mercado	0,15	4	0,60
5	Desarrollo tecnológico	0,11	2	0,22
Amenazas				
1	Restricción y atrasos de importaciones de materias primas y productos para comercialización	0,12	3	0,36
2	Restricciones medio ambientales para preservar las zonas forestales del Ecuador	0,11	4	0,44
3	Aumento de la inflación	0,06	2	0,12
4	Ingreso al país de productos chinos con precios más baratos	0,07	2	0,14
TOTAL		1		2,94

**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

Un promedio ponderado de 4 indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas que se presentan en la industria, y un promedio de 1 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas (Fred, 1997, p.144). Según este criterio la empresa está aprovechando medianamente sus estrategias para responder de manera correcta al medio externo.

Para elaborar la matriz FODA, se tomó en cuenta las diez fortalezas y debilidades de mayor ponderación ya que son los factores que más influyen en la empresa. Este análisis servirá como base para formular las estrategias que se detallarán en los siguientes capítulos.

La matriz FODA de la empresa es la siguiente:



Cuadro N°16

## MATRIZ FODA DE LA EMRPESA

MATRIZ FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<b>1</b> Medidas del gobierno para promover la producción nacional <b>2</b> Calificarse como proveedor del sector público <b>3</b> Tasa de desempleo contante <b>4</b> Barreras de entrada al mercado <b>5</b> Desarrollo tecnológico	<b>1</b> Restricción y atrasos de importaciones de materias primas y productos para comercialización <b>2</b> Restricciones medio ambientales para preservar las zonas forestales del Ecuador <b>3</b> Aumento de la inflación Ingreso al país de productos chinos con precios más <b>4</b> baratos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<b>1</b> Posicionamiento en el mercado <b>2</b> Alta capacidad instalada <b>3</b> Bastante experiencia en el negocio y proceso productivo <b>4</b> Canales de distribución adecuados <b>5</b> Fidelidad de los clientes con la empresa <b>6</b> Estabilidad laboral y compromiso de los empleados hacia la empresa <b>7</b> Propios bosques de Pino y eucalipto <b>8</b> Actitud emprendedora <b>9</b> Buena relación con proveedores <b>10</b> Políticas y procesos de calidad bien definidos	Ofensivas	Defensivas
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<b>1</b> Falta de planificación estratégica <b>2</b> No hay control de inventarios <b>3</b> Poco control de cuentas por cobrar <b>4</b> Falta fuerza de ventas <b>5</b> No tener definición de funciones claras <b>6</b> Falta de comunicación de los objetivos organizacionales <b>7</b> Falta de planificación en la producción <b>8</b> No hay declaración de misión ni visión organizacional <b>9</b> Pocas estrategias de promoción y publicidad <b>10</b> Subutilización del sistema contable	Adaptivas	Supervivencia

Fuente: Información obtenida de la empresa

Elaborado por: Paola González

### 3.3.3. Conclusiones del análisis FODA

La ponderación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas realizadas en las matrices de evaluación de factores internos y externos se obtuvo mediante la asignación de un peso y calificación y se detallan desde el factor de mayor ponderación hasta el de menor valor según los siguientes criterios:

#### **FORTALEZAS:**

**Posicionamiento en el mercado:** Por el largo tiempo que el negocio tiene en el mercado ha logrado posicionarse como líder con sus productos de madera, ya que tiene el 70% de participación en el mercado. Adicionalmente ha logrado tener reconocimiento de marca de sus productos.

**Alta capacidad instalada:** La empresa cuenta con una gran fuerza de producción gracias a la tecnología de la maquinaria y la experiencia técnica de los empleados por los varios años que trabajan en la empresa.

**Bastante experiencia en el negocio y proceso productivo:** El dueño de la empresa por sus veinte años de trayectoria en el negocio ha adquirido suficiente experiencia en el mismo y también en el proceso productivo.

**Canales de distribución adecuados:** La empresa ha logrado que sus productos se vendan a nivel nacional, gracias a las negociaciones que mantiene con los principales autoservicios del país y distribuidores mayoristas.

**Fidelidad de los clientes con la empresa:** La empresa ha mantenido sus clientes por varios años gracias a la buena relación que mantiene con ellos y la calidad de los productos.

**Estabilidad laboral y compromiso de los empleados con la empresa:** La empresa ofrece a sus empleados estabilidad laboral con el fin de retener personal suficientemente capacitado. De esta manera se ha creado un compromiso de los empleados hacia la empresa ya que están conscientes que realizando un buen trabajo aportan al crecimiento de la empresa.

**Propios bosques de Pino y eucalipto:** La empresa al comprar sus propios bosques de pino y eucalipto tiene acceso más fácil y rápido a la materia prima.

**Actitud emprendedora:** El gerente general gracias a su actitud emprendedora ha logrado innovar en nuevos procesos e incursionar en más mercados con la creación de nuevos productos como es la línea de insumos médicos.

**Buena relación con proveedores:** La entrega de las materias primas es puntual y de buena calidad gracias a la buena relación que mantiene la empresa con sus proveedores. Así como también tiene acceso a crédito con sus proveedores.

**Políticas y procesos de calidad bien definidos:** Los empleados al tener claras las políticas de calidad dentro del proceso de producción, garantizan que el producto final sea de alta calidad.

Las siguientes fortalezas no se incluyeron en la matriz FODA ya que tienen la ponderación más baja:

**Propios terrenos de árboles de pino y eucalipto:** La empresa tiene la capacidad de acceder con facilidad a su materia prima al momento que pueda aprovechar la madera de los árboles, adicionalmente contribuye a la preservación del medio ambiente gracias a la forestación que realiza en sus terrenos.

**La rotación de los empleados es baja:** Los empleados tanto administrativos como operativos se sienten a gusto con la empresa y trabajan varios años en la misma.

**Garantía de calidad de sus productos:** La empresa ofrece a sus clientes garantía de calidad para los productos, de esta manera ha logrado ganar la confianza de sus clientes.

**DEBILIDADES:**

**Falta de planificación estratégica:** La empresa no ha elaborado una planificación estratégica que le permita crear planes de acción para el logro de sus objetivos.

**No hay control de inventarios:** La empresa no tiene asignada una persona que sea responsable del manejo y control de inventarios de los productos importados. Una buena gestión de los inventarios mejora los márgenes de utilidad.

**Poco control de cuentas por cobrar:** Un adecuado manejo de las cuentas por cobrar mejora la liquidez de la empresa y los márgenes de utilidad, por lo tanto es necesario una buena gestión y control de las cuentas por cobrar.

**Falta fuerza de ventas:** El personal de ventas existente ya no es suficiente para atender a toda la demanda debido a la gran cuota de mercado que tiene la empresa y el ingreso al mercado de insumos médicos en los últimos años, además es necesario que los vendedores dediquen tiempo para brindar servicio de post venta a sus clientes con el fin de retener a sus clientes y conocer su nivel de satisfacción con los productos que ofrece la empresa.

**No tener definición de funciones claras:** El personal tiene varias funciones que en algunos casos no corresponden al cargo que tienen, lo cual provoca desorganización en las actividades y tiempos de los empleados. Además es difícil asignar responsables de determinadas funciones sin que éstas se encuentren bien definidas.

**Falta de comunicación de los objetivos organizacionales:** Es importante que todo el personal de la empresa esté informado de los objetivos que se esperan lograr a corto y largo plazo para que tengan conocimiento de la manera en como su trabajo aporta al logro de los mismos y la forma en que podrían mejorar.

**Falta de planificación en la producción:** La empresa no cuenta con una clara planificación en la producción ocasionando horas extras de trabajo de los empleados para poder cumplir con los pedidos.

**No hay declaración de misión ni visión organizacional:** La misión y la visión de una empresa son aspectos fundamentales para definir lo que la empresa es en la actualidad y lo que se espera que logre ser en el futuro, y en base a estos temas bien definidos se puede alinear a todos los departamentos de la empresa para cumplir un mismo objetivo.

**Pocas estrategias de promoción y publicidad:** Es necesario realizar estrategias publicitarias para que la empresa y sus productos sean más conocidos.

**Subutilización del sistema contable:** El personal del área contable no ha recibido capacitaciones suficientes para utilizar el sistema, provocando que no se disponga de cierta información necesaria.

Las siguientes debilidades de la empresa no se tomaron en cuenta para el análisis de la matriz FODA por tener la ponderación más baja.

**No hay una estructura organizacional definida formalmente:** La estructura de la empresa no está definida con claridad, lo cual conlleva a que los empleados no tengan clara la forma como está organizada la misma.

**Falta de planes de capacitación:** Es importante que la empresa tenga planes de capacitación para sus empleados, ya que el aprendizaje contribuye a un mejor desempeño de funciones.

**Falta de información para la toma de decisiones:** Al tener una subutilización del sistema, en ocasiones no se tiene información disponible para la toma de decisiones.

#### **OPORTUNIDADES:**

**Medidas del gobierno para promover la producción nacional:** La sustitución de importaciones permite a la empresa aumentar su cuota de mercado ya que la principal competencia comercializa productos importados.

**Calificarse como proveedor del sector público:** La empresa al lograr obtener el VAEO está calificada para ofertar sus productos al sector público, de esta manera puede ingresar a un nuevo mercado y aumentar las ventas.

**Tasa de desempleo contante:** Al tener las personas un empleo cuentan con ingresos y por lo tanto tienen capacidad de compra para demandar productos y servicios.

**Barreras de entrada al mercado:** El conocimiento en la producción y la alta inversión en maquinaria que se necesita son barreras que la competencia no ha podido superar, es por tal motivo que la empresa se mantiene por varios años como líder en el mercado con sus productos de madera, siendo la principal fábrica en el país.

**Desarrollo tecnológico:** Gracias al desarrollo de la tecnología de los últimos años, la empresa puede acceder maquinarias y técnicas de producción más avanzadas que le permitan ser más competitiva en el mercado.



**AMENAZAS:**

**Restricción y atrasos de importaciones de materias primas y productos para comercialización:** Si el gobierno implementa nuevas restricciones para disminuir las importaciones de las materias primas y productos de comercialización puede ocasionar retrasos en el ingreso al país de los mismos.

**Restricciones medio ambientales para preservar las zonas forestales del Ecuador:** Existen leyes y normas que regulan la tala de árboles en el país, factor que limita el acceso a la materia prima de la empresa que es la madera.

**Aumento de la inflación:** La inflación de precios de productos y servicios aumentan los costos para la empresa así como también disminuye el poder adquisitivo del consumidor final.

**Ingreso al país de productos chinos con precios más baratos:** Los productos chinos al tener costos de más bajos, pueden aumentar su cuota de mercado.

## 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

Para desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa se elaboró los principios corporativos, la misión, visión, políticas y los objetivos organizacionales en base en los requerimientos de la gerencia administrativa y financiera y el personal de la empresa.

### 4.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

**Respeto y Responsabilidad:** Las actividades diarias de la empresa se rigen en base al respeto hacia sus empleados, clientes, proveedores y el estado.

Brindar seguridad y estabilidad laboral a sus empleados es responsabilidad de la empresa para crear un ambiente laboral óptimo.

**Compromiso con la Calidad:** La calidad de los productos que ofrece la empresa a sus clientes es compromiso y responsabilidad de todo el personal de la empresa; de tal manera que la calidad se vea reflejada en los insumos, procesos y producto final.

**Responsabilidad social:** La empresa está comprometida con el desarrollo de la sociedad respetando las normas que rigen al país para generar nuevas fuentes de empleo y para preservar el medio ambiente.

**Honestidad:** Es fundamental para la empresa ser honestos con la ley y con sus empleados, con el fin de reflejar transparencia en todas sus operaciones.

**Liderazgo e innovación:** El crecimiento y desarrollo de la empresa se basa en el liderazgo de su dueño, ya que con su actitud emprendedora e ideas innovadoras logra que la empresa sea competitiva en el mercado.

#### 4.2. MISIÓN

La declaración de la misión que se desarrolló junto con los gerentes de la empresa es la siguiente:

“Ser una empresa manufacturera que desarrolla, produce y entrega a sus clientes utensilios de madera de la más alta calidad destinados para el uso gastronómico y cuidado de la salud e higiene personal, con participación importante en los principales autoservicios del país, mediante un trabajo responsable, honesto, innovador y con la contribución al desarrollo de la sociedad a través de la generación de nuevas fuentes de empleo, el cuidado del medio ambiente y una retribución justa para todos los miembros de la empresa”.

La misión propuesta para la empresa fue formulada de manera que contenga los siguientes nueve elementos esenciales que se consideran para una misión adecuada: sus clientes, los productos que ofrece, el mercado donde compite, el interés por la tecnología, el interés por alcanzar objetivos económicos, los principales valores de la empresa, la principal ventaja competitiva, el interés por la sociedad y el compromiso hacia sus empleados (Fred, 1997, p.97).

#### 4.3. VISIÓN

La visión que se propuso para la empresa es la siguiente:

“Ser hasta el año 2017 la mejor empresa manufacturara de productos de madera con certificaciones de calidad, innovación tecnológica con nuevos productos, el mejor talento humano y excelente clima laboral y que sus marcas aumenten el reconocimiento a nivel nacional por su calidad y precio justo”.

La visión de la empresa fue formulada de manera que contenga las siguientes principales características: dimensión de tiempo, amplia, detallada, positiva, alentadora, consistente, realista y posible de alcanzar.

#### 4.4. POLÍTICAS

Las políticas que se han definido para la empresa tienen el fin de abarcar temas como clientes, proveedores, empleados, responsabilidad social y calidad del producto.

- Mantener informado a todo el personal de empresa a cerca de la filosofía empresarial, políticas y objetivos organizacionales.
- Cumplir con los requerimientos de los clientes de manera oportuna.
- La política de cobro para todos los clientes es 30 días.
- Los pagos para los proveedores de la madera es de contado y el resto es a 30 días.
- Los empleados deberán desempeñar sus funciones acorde a los principios de la empresa.
- Establecer un proceso permanente de actualización profesional del talento humano de la empresa.
- La empresa se compromete a brindar un clima laboral adecuado para el desarrollo óptimo de todas las actividades.
- La materia prima debe ser de la más alta calidad.
- La empresa se compromete a brindar garantía de calidad en sus productos.
- La empresa debe comportarse como un ciudadano responsable capaz de generar soluciones que contribuyan al cuidado del medio ambiente.

#### 4.5. OBJETIVO ORGANIZACIONAL

Se definió el objetivo organizacional para el año 2014 de manera que esté alineado con la visión y misión de la empresa y con los esfuerzos que la empresa desea enfocarse en ese periodo. El objetivo organización es el siguiente:

- Aumentar la participación en el mercado y desarrollar el talento humano de la empresa.

#### 4.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El propósito del presente trabajo de investigación es desarrollar una planificación estratégica en base a los conceptos del cuadro de mando integral; por tal motivo los objetivos estratégicos para la empresa durante el año 2014 se establecieron para cada una de las cuatro perspectivas que forman parte del cuadro de mando integral de tal manera que quede explicado la manera en que se alinean los objetivos estratégicos con el objetivo organizacional y con la misión y visión de la empresa.

##### **4.6.1. Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera**

- Aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio ROE.
- Aumentar las vetas.

- Reducir gastos.
- Lograr una mejor optimización del activo total.

#### **4.6.2. Objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes**

Los objetivos estratégicos en la perspectiva del cliente se definieron en dos grupos. En el primer grupo constan los objetivos que permitirán alcanzar los objetivos definidos en la perspectiva financiera, y son los siguientes:

- Adquirir nuevos clientes.
- Mantener los clientes satisfechos.
- Aumentar la cuota de mercado.
- Retener a los clientes actuales.

Y el segundo grupo de objetivos representan los inductores de actuación del primer grupo de objetivos, es decir, se deben establecer los objetivos que describen la propuesta de valor que la empresa entregará a sus clientes y que darán respuesta al logro de objetivos del primer grupo. La propuesta de valor se define de la siguiente manera:

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado (Kaplan y Norton, 1997, p.89).

La propuesta de valor para la empresa se definió en cuatro temas:

- Calidad y variedad
- Precios competitivos
- Entrega rápida
- Buenas relaciones con sus clientes

De acuerdo a la propuesta de valor que se entrega a los clientes se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Asegurar la más alta calidad en toda la variedad de productos.



- Proporcionar productos que los clientes perciban que tienen un precio justo.
- Responder de manera rápida y fiable a los pedidos de los clientes.
- Mantener buenas relaciones con los clientes.

#### **4.6.3. Objetivos estratégicos de la perspectiva interna**

Los objetivos estratégicos en esta perspectiva se definieron dentro de los cuatro temas estratégicos en los cuales la empresa debe destacar para alcanzar los objetivos de clientes y financieros.

##### ***“Construir la franquicia”***

- Desarrollar nuevos productos en la línea de negocios de madera.
- Crear negociaciones con nuevos clientes, especialmente en la línea de negocios de insumos médicos.

***“Incrementar el valor del cliente”***

- Mejorar el servicio de post venta.

***“Alcanzar la excelencia operativa”***

- Mejorar la gestión de cuentas por cobrar.
- Implementar un control de inventarios.
- Maximizar la eficiencia y eficacia en las operaciones: costo, calidad y tiempo.

***“Ser amables en el trato”***

- Realizar proyectos para el cuidado del medio ambiente.

**4.6.4. Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

- Proporcionar conocimientos, habilidades y competencias necesarias para la realización de todos los procesos.
- Desarrollar programas de salud ocupacional para los empleados.

- Aumentar constantemente la satisfacción y motivación de los empleados.
- Promover la comunicación interna de la filosofía y los objetivos empresariales.
- Proporcionar de sistemas de información y tecnología adecuadas para la ejecución de los procesos internos.

## **5. BALANCED SCORECARD Y PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA**

### **5.1. CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO**

Las estrategias que se establecieron para la empresa se basaron en la metodología del cuadro de mando integral teniendo como fundamento el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa y poder definir cuáles son las estrategias adecuadas que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos y por consiguiente el alcance de la visión.

A través de la creación del mapa estratégico se alinearon todos los objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de manera que se pueda describir y entender de mejor manera la estrategia de la empresa.

#### **5.1.1. Perspectiva financiera**

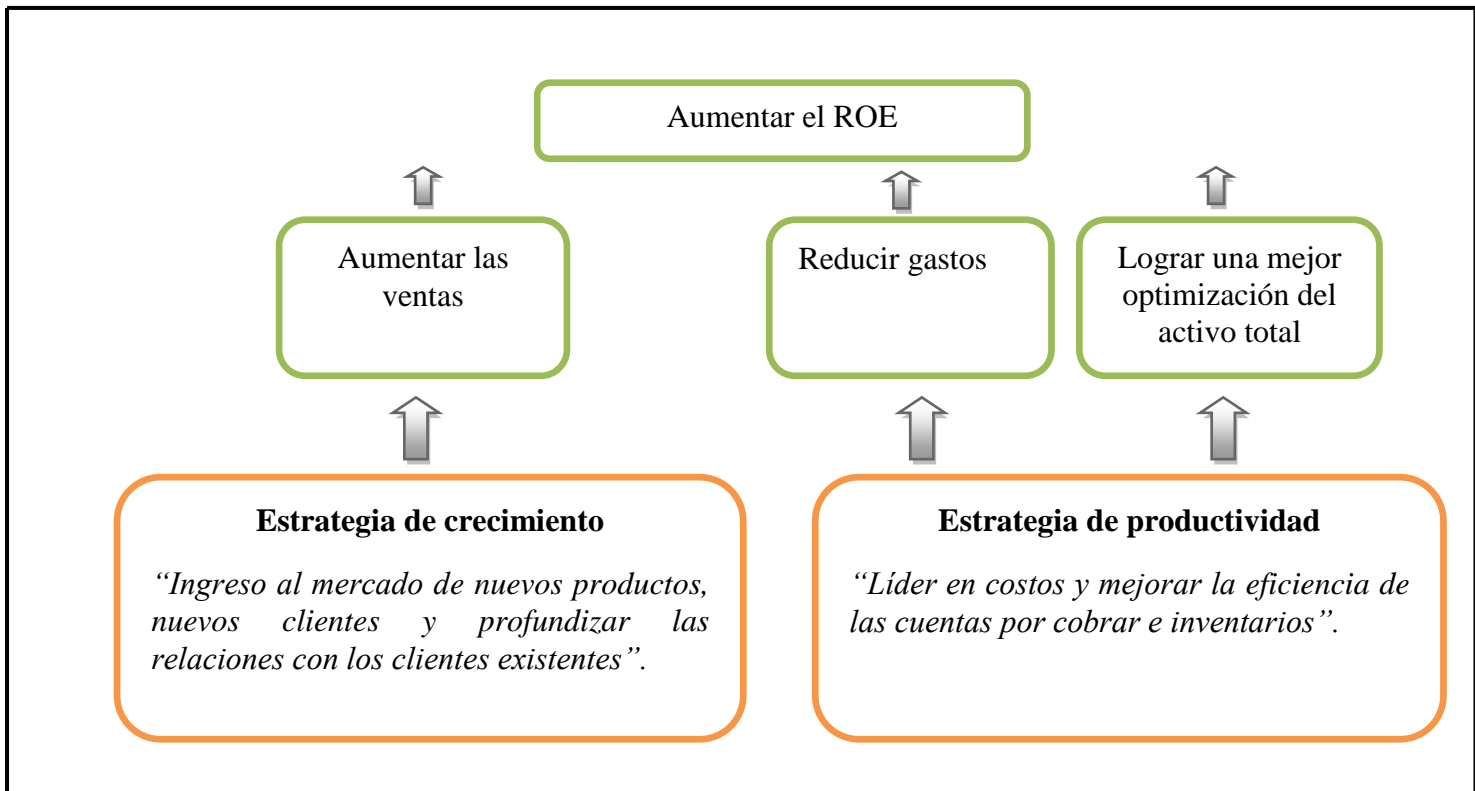
Dentro de la perspectiva financiera se definió como el principal objetivo aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio, lo cual se lograría a través de dos estrategias:

- **Estrategia de crecimiento:** Esta estrategia se formuló con el objetivo de aumentar las ventas a través del ingreso al mercado de nuevos productos, nuevos clientes y profundizar las relaciones con los clientes existentes.
- **Estrategia de productividad:** Esta estrategia se estableció con el fin de cumplir los objetivos de reducir gastos y lograr una mejor optimización del activo total. La estrategia de productividad por lo tanto consistía en dos temas: líder en costos y mejorar la eficiencia de cuentas por cobrar e inventarios.

Los objetivos y las estrategias desde la perspectiva financiera se alinearon de la siguiente manera:

## Gráfico N°6

**MAPA ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA PARA  
LA EMPRESA**



**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

### 5.1.2. Perspectiva del cliente

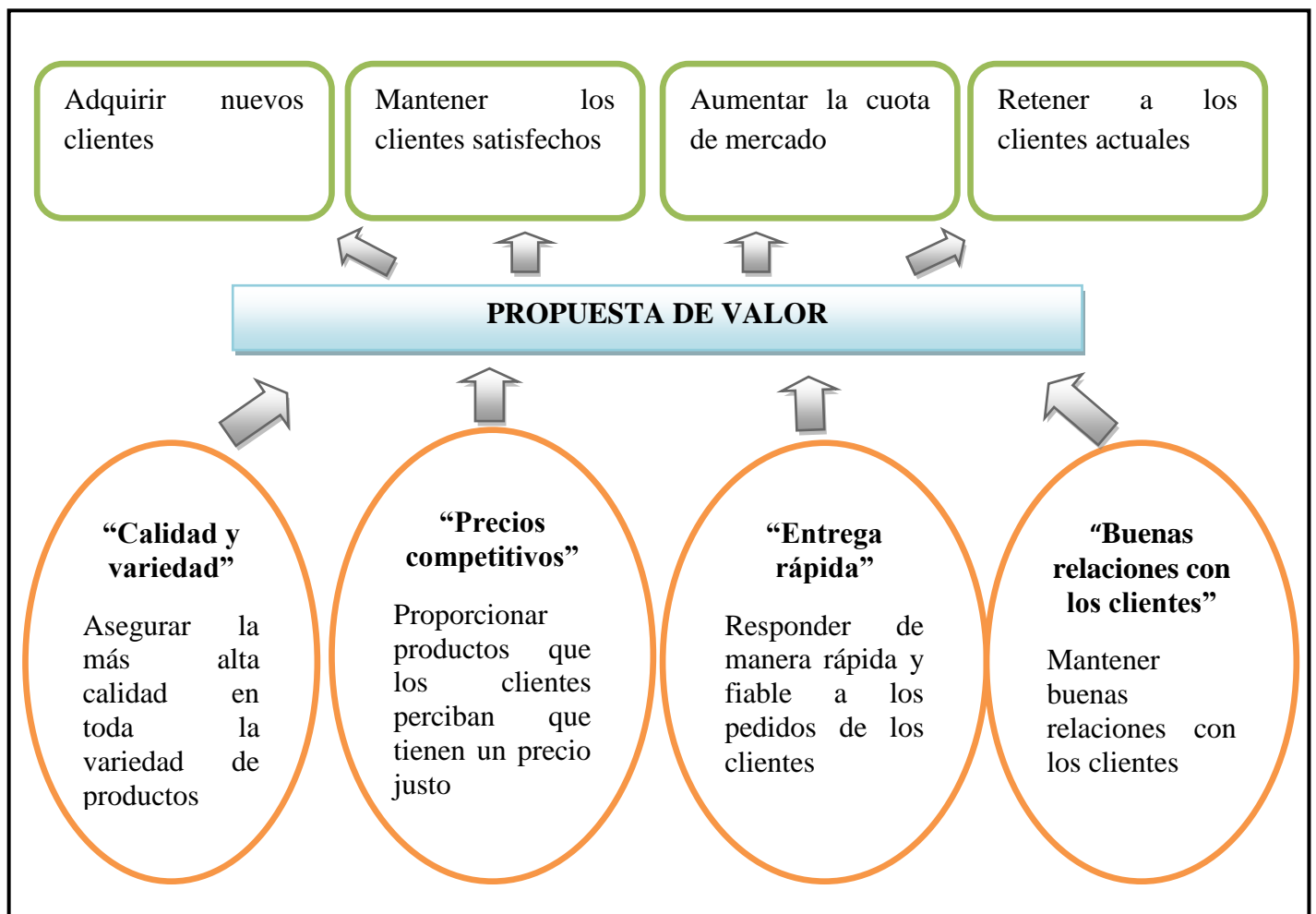
Los objetivos definidos en la perspectiva del cliente se pueden alcanzar, como se explicó en el anterior capítulo, gracias a la propuesta de valor que se entregará a los clientes por lo tanto es importante definir cuáles son los atributos clave que la empresa ofrecerá a sus clientes y que permitirán alcanzar los objetivos financieros. La propuesta de valor se definió de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Calidad y variedad:** La empresa ha logrado tener clientes importantes gracias a la calidad que ofrece en sus productos y este atributo se debe al conocimiento y experiencia que la empresa tiene en la calidad de la materia prima y en los procesos para obtener el producto final deseado. Este atributo ha sido difícil de alcanzar por la competencia ya que se necesita mucha experiencia en el negocio. La variedad en productos también es un factor clave, y esto se debe a que la empresa trabaja bajo pedido por tal motivo tiene la posibilidad de atender a sus clientes de acuerdo a los características específicas que ellos requieran en los productos.
- **Precios competitivos:** Es necesario que la empresa ofrezca productos que los clientes perciban que tienen un precio justo, de tal manera que se pueda competir con la estrategia de líder en costos.
- **Entrega rápida:** Es un atributo importante que la empresa está en condiciones de ofrecer a sus clientes gracias a la alta capacidad instalada de producción que posee para atender de manera oportuna los pedidos.
- **Buenas relaciones con los clientes:** Hoy en día mantener buenas relaciones con los clientes es un aspecto fundamental para crear satisfacción en ellos y poder retenerlos, por lo tanto es necesario que la empresa mejore este atributo que ofrecerá a sus clientes.

El mapa estratégico desde la perspectiva del cliente es el siguiente:

**Gráfico N°7**

**MAPA ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE PARA LA  
EMRPESA**



**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González



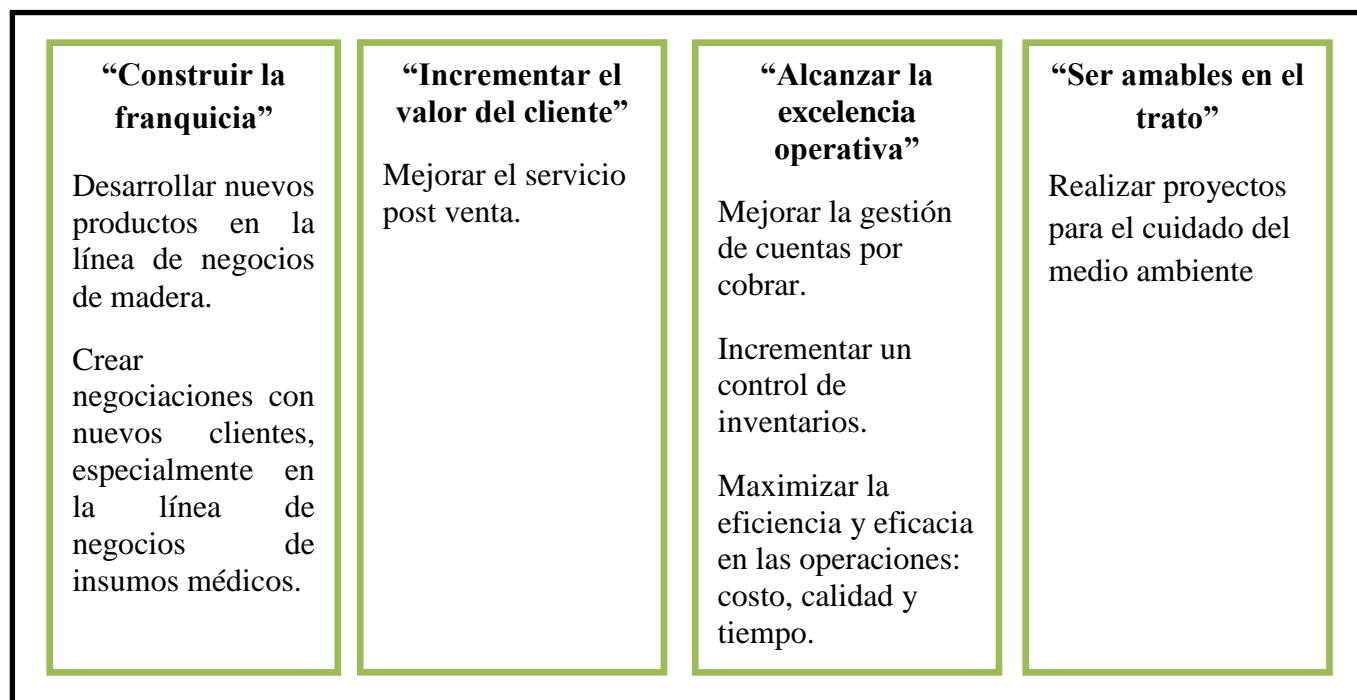
### **5.1.3. Perspectiva interna**

Los procesos que se definieron para la empresa, se alinean con los objetivos de clientes y financieros de la siguiente manera:

- Los procesos dentro del tema estratégico de construir franquicia son necesarios para que la empresa desarrolle nuevos productos y realice negociaciones con nuevos clientes con el fin de poder implementar adecuadamente la estrategia de crecimiento propuesta.
- El proceso del tema estratégico de incrementar el valor del cliente permitirá mantener buenas relaciones con los existentes y futuros clientes.
- Los procesos para alcanzar la excelencia operativa son fundamentales para que la empresa pueda competir con una estrategia de líder en costos y de igual manera lograr ofrecer a los clientes la propuesta de valor establecida.
- Finalmente se deben incluir procesos para el cuidado del medio ambiente ya que es un tema que describe en cierta parte la cultura de la organización.

Gráfico N°8

**MAPA ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA PARA LA  
EMRPESA**



**Fuente:** Información obtenida de la empresa

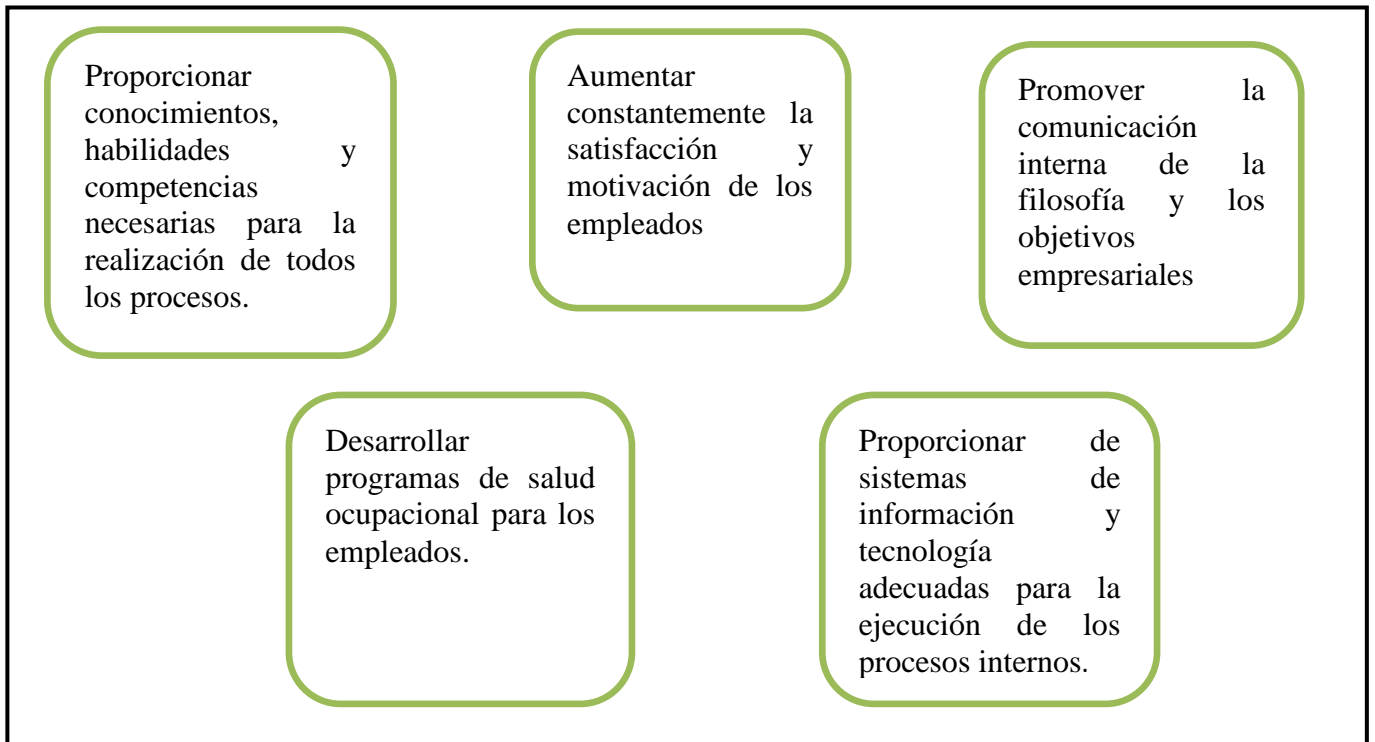
**Elaborado por:** Paola González

#### **5.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los objetivos definidos dentro de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, principalmente se refieren a la creación de un personal motivado, satisfecho con lo que la empresa le ofrece y con competencias y habilidades que le permitan desarrollar sus actividades diarias de la mejor manera posible con el fin de crear un excelente clima laboral para todos los empleados.

Gráfico N°9

**MAPA ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y  
CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA**



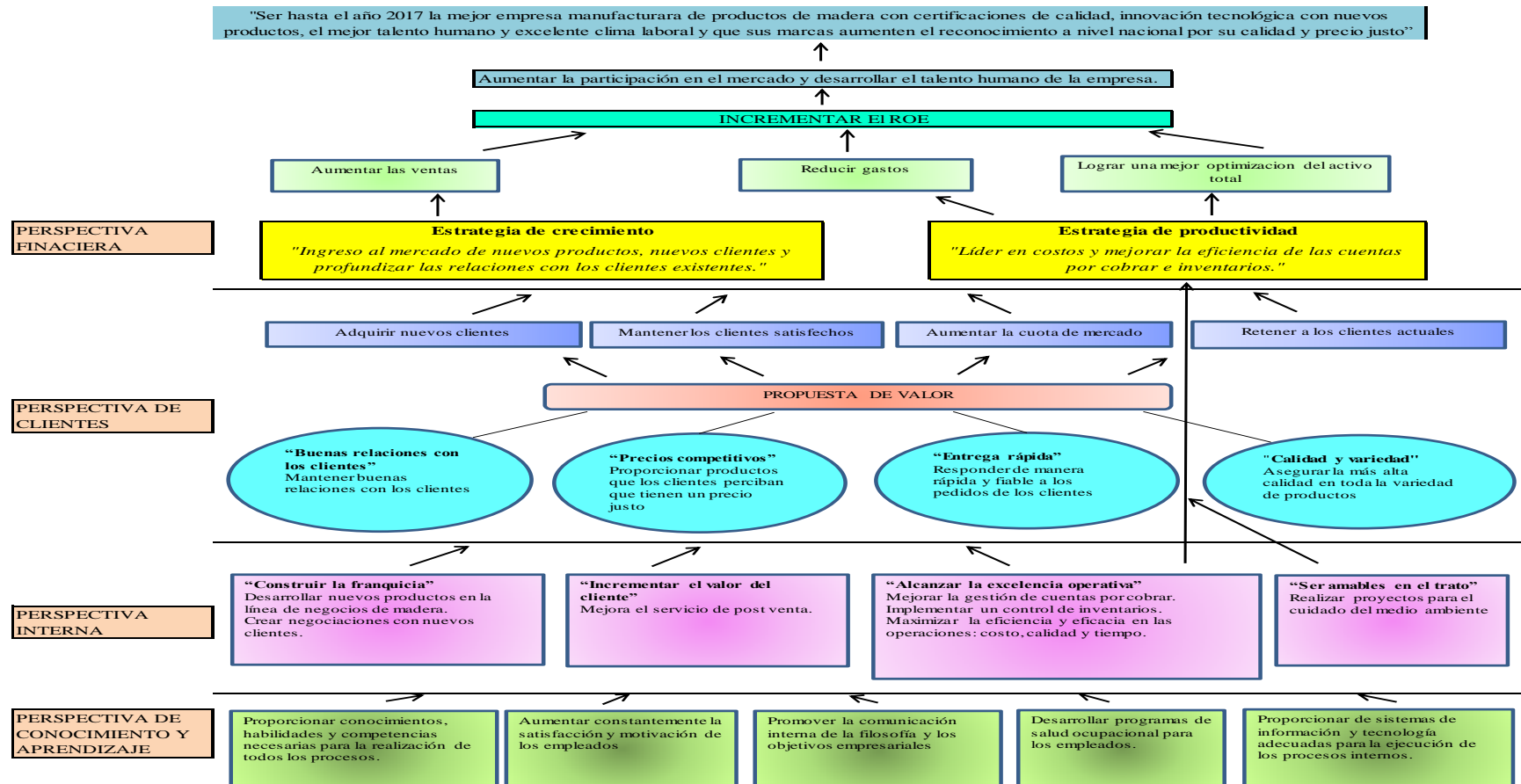
**Fuente:** Información obtenida de la empresa

**Elaborado por:** Paola González

Explicada la manera como se alinean entre sí cada uno de los objetivos de las cuatro perspectivas para poder gestionar la estrategia de la empresa, el mapa estratégico es el siguiente:

Gráfico N°10

## MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA



**Fuente:** Información obtenida de la empresa y teoría de Kaplan y Norton (2000).

**Elaborado por:** Paola González

## 5.2. DEFINICIÓN DEL TABLERO DE CONTROL

El tablero del control consiste en una herramienta que describe los indicadores que se utilizarán para la medición de cada objetivo estratégico.

### 5.2.1. Indicadores para perspectiva financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
1. Aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio	ROE
2. Aumentar las ventas	% de variación de las ventas con respecto al anterior periodo.
3. Reducir gastos	% de variación de los gastos con respecto al anterior periodo
4. Lograr una mejor optimización del activo total	Rotación del activo total.

### 5.2.2. Indicadores para perspectiva del cliente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
1. Adquirir nuevos clientes	Cantidad de clientes nuevos por año
2. Mantener los clientes satisfechos	Calificación de encuestas de satisfacción realizadas
3. Aumentar la cuota de mercado	Porcentaje de participación en los mercados escogidos
4. Retener a los clientes actuales	Variación de clientes actuales con respecto al anterior periodo
5. Asegurar la más alta calidad en toda la variedad de productos	Cantidad máxima de reclamos de clientes.
6. Proporcionar productos que los clientes perciban que tienen un precio justo	Calificación de encuestas de satisfacción realizadas
7. Responder de manera rápida y fiable a los pedidos de los clientes	Puntualidad en el tiempo de entrega acordado con el cliente
8. Mantener buenas relaciones con los clientes	Calificación de encuestas de satisfacción realizadas

- El indicador propuesto para el segundo objetivo estratégico, se mide a través de una encuesta de satisfacción del cliente, en la cual las calificaciones para cada pregunta de la misma son: nada satisfecho, poco satisfecho, satisfecho y muy satisfecho. En la encuesta deben constar preguntas que abarquen los temas que componen la propuesta de valor de la empresa.
- El indicador propuesto para el sexto objetivo estratégico, se mide a través de la calificación que se obtenga de una pregunta de la encuesta realizada de satisfacción al cliente. El modelo de pregunta es: *Indique su grado de satisfacción respecto a la relación precio-calidad de los productos.* Y la calificación será: satisfecho, poco satisfecho, satisfecho y muy satisfecho.

- El indicador propuesto para el último objetivo estratégico, se mide a través de la calificación que se obtenga de una pregunta de la encuesta realizada de satisfacción al cliente. El modelo de pregunta es: *Indique su grado de satisfacción respecto al trato que percibe por parte de la empresa.* Y la calificación será: satisfecho, poco satisfecho, satisfecho y muy satisfecho.

### 5.2.3. Indicadores para perspectiva interna

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
1. Desarrollar nuevos productos en la línea de negocios de madera	Porcentaje de ventas de los productos nuevos en relación al total de productos
2. Crear negociaciones con nuevos clientes, especialmente en la línea de negocios de insumos médicos	Contratos obtenidos con nuevos clientes
3. Mejorar el servicio de post venta	Cantidad de visitas realizadas a clientes
4. Mejorar la gestión de cuentas por cobrar	Periodo promedio de cobro
5. Implementar un control de inventarios	Periodo promedio de inventario
6. Maximizar la eficiencia y eficacia en las operaciones: costo, calidad y tiempo	Margen de utilidad bruta. Índice de reclamos resueltos del total de reclamos
7. Realizar proyectos para el cuidado del medio ambiente	Cantidad de proyectos realizados en el año

#### 5.2.4. Indicadores para perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
1. Proporcionar conocimientos, habilidades y competencias necesarias para la realización de todos los procesos	Índice de empleados que cumplan con el perfil requerido
2. Desarrollar programas de salud ocupacional para los empleados	Cantidad de programas de salud ocupacional realizadas
3. Aumentar constantemente la satisfacción y motivación de los empleados	Calificación de encuestas realizadas de satisfacción del personal
4. Promover la comunicación interna de la filosofía y los objetivos empresariales	Calificación de encuestas realizadas al personal
5. Proporcionar de sistemas de información y tecnología adecuadas para la ejecución de los procesos internos	Índice máximo de incidencias registradas por daños de la maquinaria Tiempo de generación y validación de reportes contables

- El indicador propuesto para el primero objetivo estratégico se mide a través de evaluaciones realizadas a los empleados con respecto a conocimientos y aptitudes específicas para cada puesto. Con las calificaciones de las evaluaciones se podrá fortalecer en las áreas que necesiten los empleados por medio de capacitaciones.



- El indicador propuesto para el tercer objetivo estratégico, se mide a través de una encuesta de satisfacción del empleado con relación a la empresa, en la cual las calificaciones para cada pregunta de la misma pueden ser: nada satisfecho, poco satisfecho, satisfecho y muy satisfecho. En la encuesta deben constar preguntas que abarquen temas como participación en las decisiones, sentir reconocimiento del trabajo realizado, sentir apoyo por mandos superiores, comodidad con el clima laboral, sentir que su trabajo es importante para el desarrollo de la empresa, etc.
- El indicador propuesto para el cuarto objetivo estratégico, se mide a través de una encuesta realizada al personal de la empresa, la cual pueda medir el grado de conocimiento que tiene los empleados acerca de los objetivos y filosofía empresarial. La calificación de la encuesta se mide por medio de una puntuación del grado de conocimiento, en la cual 1 es el más bajo y 5 el más alto.

### 5.3. PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA

El plan operativo para el año 2014 es el siguiente:

Cuadro N°11

## PLAN OPERATIVO AÑO 2014 PARA LA EMPRESA

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1 Aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio	ROE	35%	1) Estrategias de crecimiento y productividad definidas en el cuadro de mando integral	Gerencia General	Anual
2 Aumentar las ventas	% de variación de las ventas con respecto al anterior periodo.	25%	1) Ingresar al mercado nuevos productos 2) Vender los productos a nuevos clientes 3) Profundizar las relaciones con los clientes actuales 4) Realizar mayor publicidad de los productos que ofrece la empresa	Departamento Comercial	Anual
3 Reducir gastos	% de variación de los gastos con respecto al anterior periodo	-15%	1) Realizar presupuestos anuales para controlar costos y gastos 2) Obtener descuentos con proveedores por pronto pago	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual
4 Lograr una mejor optimización del activo total	Rotación del activo total	2,10	1) Designar funciones y responsables para controlar cuentas por cobrar e inventarios 2) Realizar flujos de caja para controlar el efectivo de la empresa	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1 Adquirir nuevos clientes	Cantidad de clientes nuevos por año	5 en el año	1) Gestionar y controlar que se cumpla la propuesta de valor que se entregará a los clientes	Departamento Comercial	Semestral
2 Mantener los clientes satisfechos	Calificación de encuestas de satisfacción realizadas	70% muy satisfecho y 30% satisfecho	1) Gestionar y controlar que se cumpla la propuesta de valor que se entregará a los clientes	Departamento Comercial	Semestral
3 Aumentar la cuota de mercado	Porcentaje de participación en los mercados escogidos	75% en la línea de negocios de madera 30% en línea de negocios de insumos médico	1) Gestionar y controlar que se cumpla la propuesta de valor que se entregará a los clientes	Departamento Comercial	Semestral
4 Retener a los clientes actuales	Variación de clientes actuales con respecto al anterior periodo	0%	1) Gestionar y controlar que se cumpla la propuesta de valor que se entregará a los clientes	Departamento Comercial	Semestral
5 Asegurar la más alta calidad en toda la variedad de productos	Cantidad máxima de reclamos de clientes	3	1) Mantener comunicación constante con los clientes para prever reclamos de clientes 2) Crear un correo en el cual los clientes puedan enviar sus sugerencias con respecto a los productos y el servicio brindado por la empresa 3) Ofrecer garantías de calidad de los productos 4) Realizar reuniones de ventas mensuales y definir acciones de mejora en temas que sean de mayor reclamo 4) Realizar capacitaciones sobre la importancia de la excelencia en la calidad tanto de productos como el servicio que se brinda al cliente	Departamento Comercial	Trimestral
6 Proporcionar productos que los clientes perciban que tienen un precio justo	Calificación de encuestas de satisfacción realizadas	70% muy satisfecho y 30% satisfecho	1) Evaluar los precios de la competencia a través de cotizaciones 2) Visitar los autoservicios en los cuales se vende los productos de la empresa y verificar los precios de la competencia 3) Evaluar las calificaciones de los clientes y comunicarse con los clientes que no se encuentren satisfechos con el precio para conocer cuales es el inconveniente que tiene con el producto	Departamento Comercial	Semestral
7 Responder de manera rápida y fiable a los pedidos de los clientes	Puntualidad en el tiempo de entrega acordado con el cliente	100% puntual	1) Realizar un pronóstico de ventas para conocer periodos y productos de mayor demanda y anticipar la producción 2) Elaborar un reporte en el que conste la fecha de entrega del producto al cliente para calificar y controlar la puntualidad 2) Al momento de recibir un pedido consultar con el departamento de producción el tiempo real de proceso para proporcionar al cliente una fecha puntual de entrega	Departamento Comercial	Trimestral
8 Mantener buenas relaciones con los clientes	Calificación de encuestas de satisfacción realizadas	70% muy satisfecho y 30% satisfecho	1) Realizar capacitaciones al departamento de ventas sobre la importancia del servicio al cliente	Departamento Comercial	Semestral

PERSPECTIVA INTERNA					
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1 Desarrollar nuevos productos en la línea de negocios de madera	Porcentaje de ventas de los productos nuevos en relación al total de productos	5%	1) Producir palitos de madera para sushi 2) Producir pinzas de madera para ropa 3) Realizar investigaciones de mercado para conocer las nuevas necesidades de los clientes 4) Realizar cotizaciones sobre la maquinaria necesaria para la producción de los nuevos productos	Gerencia General  Departamento Comercial	Semestral
2 Crear negociaciones con nuevos clientes, especialmente en la línea de negocios de insumos médicos	Contratos obtenidos con nuevos clientes	5 en el año	1) Ofertar los productos de insumos médicos a hospitales públicos aprovechando que la empresa está calificada para ser proveedor del sector público 2) Visitar hospitales en las diferentes ciudades para ofertar los productos de insumos médicos	Gerencia General  Departamento Comercial	Trimestral
3 Mejorar el servicio de post venta	Cantidad de visitas realizadas a clientes	9	1) Realizar visitas frecuentes a los clientes 2) Al entregar los productos a los clientes comunicarse vía telefónica o correo para conocer si el pedido está todo correcto	Departamento Comercial	Trimestral
4 Mejorar la gestión de cuentas por cobrar	Periodo promedio de cobro	30 días	1) Entregar la factura al momento que se realiza la entrega del producto 2) Segmentar la cartera por días de vencimiento y llegar a acuerdos de refinanciamiento con clientes de mayor morosidad. 3) Crear una tabla de descuentos por pronto pago 4) Realizar reportes semanales de las cuentas por cobrar y realizar la gestión de las cuentas vencidas	Departamento Contable	Trimestral
5 Implementar un control de inventarios	Periodo promedio de inventario	25 días	1) Proporcionar una capacitación sobre el módulo de inventarios del sistema contable para tener la información actualizada 2) Adecuar una bodega para guardar los productos 3) Cuadrar el inventario físico con la información contable	Departamento Contable	Trimestral
6 Maximizar la eficiencia y eficacia en las operaciones: costo, calidad y tiempo	Margen de utilidad bruta  Índice de reclamos resueltos del total de reclamos	40%  100%	1) Realizar control de costos de acuerdo al presupuesto 2) Mantener productos en stock de acuerdo al pronóstico de ventas 3) Realizar una planificación de la producción en base a información registrada en el sistema a cerca de pedidos de los clientes y tiempos de entrega a través de un cronograma de actividades 4) Asegurar que los proveedores entreguen puntualmente la materia prima de madera mediante pagos de contado 5) Realizar una reunión mensual con el departamento de producción y comercial para definir acciones de mejora en los principales reclamos de clientes 6) Realizar un manual de funciones para cada puesto de toda la empresa y difundirlo 7) Averiguar a cerca de los requisitos para obtener certificaciones de calidad y preparar un informe 8) Realizar un manual de procedimientos para cada área de la empresa	Gerencia Financiera y Administrativa	Trimestral
7 Realizar proyectos para el cuidado del medio ambiente	Cantidad de proyectos realizados en el año	1	1) Realizar contratos con colegios que tienen como requisito que los estudiantes realicen trabajo social para graduarse, para que realicen planes de reforestación en los bosques de la empresa	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual

PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE					
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1 Proporcionar conocimientos, habilidades y competencias necesarias para la realización de todos los procesos	Índice de empleados que cumplan con el perfil requerido	70%	1) Realizar capacitaciones en los temas de calidad, servicio al cliente y manejo del sistema contable	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual
2 Desarrollar programas de salud ocupacional para los empleados	Cantidad de programas de salud ocupacional realizadas	3 al año	2) Realizar exámenes de salud al personal operativo tres veces al año	Gerencia Financiera y Administrativa	Trimestral
3 Aumentar constantemente la satisfacción y	Calificación de encuestas realizadas de satisfacción del personal	90% muy satisfecho y 10% satisfecho	1) Crear un plan de incentivos económicos de acuerdo al desempeño laboral 2) Desarrollar un plan de carrera profesional dentro de la empresa	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual
4 Promover la comunicación interna de la filosofía y los objetivos empresariales	Calificación de encuestas realizadas al personal	100% con puntaje 5	1) Realizar una reunión al inicio del año con todo el personal para presentar los objetivos anuales de la empresa 2) Colocar señalética visible para todo el personal que incluya la misión, visión y valores corporativos	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual
5 Proporcionar de sistemas de información y tecnología adecuadas para la ejecución de los procesos internos	Índice máximo de incidencias registradas por daños de la maquinaria  Tiempo de generación y validación de reportes contables	2  2 horas	1) Crear un correo empresarial 2) Realizar mantenimientos de la maquinaria diarios 3) Diseñar y administrar una página web empresarial 4) Actualizar el sistema contable para un óptimo desarrollo de las actividades y obtención de información oportuna 5) Elaborar un reporte para registrar el detalle de los inconvenientes presentados con los sistemas informáticos y tecnológicos	Gerencia Financiera y Administrativa	Trimestral

**Fuente:** Información obtenida por la empresa y teoría de Kaplan y Norton (2000).

**Elaborado por:** Paola González

#### 5.4. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD A LOS 3 MESES

El modelo de evaluación propuesto para verificar y analizar el desarrollo del plan estratégico fue a través de la técnica del semáforo, la cual consiste en asignar colores para mostrar de una manera más clara las calificaciones obtenidas en comparación con las metas fijadas para cada objetivo estratégico.

La calificación mediante colores se definió de la siguiente manera:

- Si la meta se logró en 100% y superior, se asigna color verde a la calificación.
- Si la meta se logró entre el 70% y menos de 100%, se asigna color amarillo a la calificación
- Si la meta se logró menos del 70%, se asigna color rojo a la calificación.

CALIFICACIÓN	COLOR	CRITERIO
Igual o mayor que 100%		Excelente
Entre 70% y 99%		Normal
Menor de 70%		Requiere mejorar

Adicionalmente, se aumentó el color gris para indicar los resultados de los objetivos que no se pudieron medir ya que su frecuencia de evaluación es después de los tres meses.

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>COLOR</b>	<b>CRITERIO</b>
Sin medir		Se necesita mayor tiempo para la evaluación.

Este modelo de evaluación permite controlar el grado de cumplimiento de la ejecución de la estrategia a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral; por lo tanto una calificación de color verde significa que se ha cumplido exitosamente los objetivos estratégicos y una calificación de color amarillo o rojo significa que se debe reforzar en las acciones estratégicas con el fin de llevar a verde el resultado en el siguiente periodo de evaluación.

Para conocer si la empresa puso en marcha la propuesta del plan estratégico a través del cuadro de mando integral, se realizó su evaluación a los tres meses con información proporcionada de los estados financieros al 31 de julio del 2014 y entrevistas a los empleados de la empresa.

Se utilizaron los siguientes criterios de calificación para evaluar los objetivos estratégicos.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO N°</b>	<b>META</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Cientes	5	3	3	0 1 2-3 >3	>100% 100% entre70% y 99% <70%
Cientes	7	100%	90%	REGLA DE 3	REGLA DE 3
Interna	2	5 en el año	0	REGLA DE 3	REGLA DE 3
Interna	3	9	7	REGLA DE 3	REGLA DE 3
Interna	4	30 días	68 días	<30 30 31-35 >35	>100% 100% entre70% y 99% <70%
Interna	5	25 días	38 días	<25 25 26-30	>100% 100% entre70% y 99%
Interna	6	40% 100%	30% 80%	REGLA DE 3 REGLA DE 3	REGLA DE 3 REGLA DE 3
conocimiento y aprendizaje	2	3 en el año	1	REGLA DE 3	REGLA DE 3
conocimiento y aprendizaje	5	2	1	0 1 2	>100% 100% entre70% y 99%
conocimiento y aprendizaje	5	2 horas	2 horas	1 hora y media 2 horas de 2 a 2 horas y media >2 horas y media	>100% 100% entre70% y 99% <70%

Solamente se tomaron dichos objetivos para la calificación ya que se encontraban dentro del periodo de evaluación, para el resto de objetivos estratégicos el periodo de evaluación es superior a tres meses.



Cuadro N° 12

## EVALUACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA

PERSPECTIVA FINANCIERA						
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN
1 Aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio	ROE	35%	Gerencia General	Anual		
2 Aumentar las ventas	% de variación de las ventas con respecto al anterior periodo.	25%	Departamento Comercial	Anual		
3 Reducir gastos	% de variación de los gastos con respecto al anterior periodo	-15%	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual		
4 Lograr una mejor optimización del activo total	Rotación del activo total	2,10	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual		

PERSPECTIVA DE CLIENTES						
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN
1 Adquirir nuevos clientes	Cantidad de clientes nuevos por año	5 en el año	Departamento Comercial	Semestral		
2 Mantener los clientes satisfechos	Calificación de encuestas de satisfacción realizadas	70% muy satisfecho y 30% satisfecho	Departamento Comercial	Semestral		
3 Aumentar la cuota de mercado	Porcentaje de participación en los mercados escogidos	75% en la línea de negocios de maderas 30% en línea de negocios de insumos médico	Departamento Comercial	Semestral		
4 Retener a los clientes actuales	Variación de clientes actuales con respecto al anterior periodo	0%	Departamento Comercial	Semestral		
5 Asegurar la más alta calidad en toda la variedad de productos	Cantidad máxima de reclamos de clientes	3	Departamento Comercial	Trimestral	3	entre 70% y 99%
6 Proporcionar productos que los clientes perciban que tienen un precio justo	Calificación de encuestas de satisfacción realizadas	70% muy satisfecho y 30% satisfecho	Departamento Comercial	Semestral		
7 Responder de manera rápida y fiable a los pedidos de los clientes	Puntualidad en el tiempo de entrega acordado con el cliente	100% puntual	Departamento Comercial	Trimestral	90%	90%
8 Mantener buenas relaciones con los clientes	Calificación de encuestas de satisfacción realizadas	70% muy satisfecho y 30% satisfecho	Departamento Comercial	Semestral		

PERSPECTIVA INTERNA						
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN
1 Desarrollar nuevos productos en la línea de negocios de madera	Porcentaje de ventas de los productos nuevos en relación al total de productos	5%	Gerencia General Departamento Comercial	Semestral		
2 Crear negociaciones con nuevos clientes, especialmente en la línea de negocios de insumos médicos	Contratos obtenidos con nuevos clientes	5 en el año	Gerencia General Departamento Comercial	Trimestral	0	0%
3 Mejorar el servicio de post venta	Cantidad de visitas realizadas a clientes	9	Departamento Comercial	Trimestral	7	78%
4 Mejorar la gestión de cuentas por cobrar	Periodo promedio de cobro	30 días	Departamento Contable	Trimestral	68 días	<70%
5 Implementar un control de inventarios	Periodo promedio de inventario	25 días	Departamento Contable	Trimestral	38 días	<70%
6 Maximizar la eficiencia y eficacia en las operaciones: costo, calidad y tiempo	Margen de utilidad bruta	40%	Gerencia Financiera y Administrativa	Trimestral	30%	75%
	Índice de reclamos resueltos del total de reclamos	100%			80%	80%
7 Realizar proyectos para el cuidado del medio ambiente	Cantidad de proyectos realizados en el año	1	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual		

PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE						
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN
1 Proporcionar conocimientos, habilidades y competencias necesarias para la realización de todos los procesos	Índice de empleados que cumplan con el perfil requerido	70%	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual		
2 Desarrollar programas de salud ocupacional para los empleados	Cantidad de programas de salud ocupacional realizadas	3 en el año	Gerencia Financiera y Administrativa	Trimestral	1	33%
3 Aumentar constantemente la satisfacción y	Calificación de encuestas realizadas de satisfacción del personal	90% muy satisfecho y 10% satisfecho	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual		
4 Promover la comunicación interna de la filosofía y los objetivos empresariales	Calificación de encuestas realizadas al personal	100% con puntaje 5	Gerencia Financiera y Administrativa	Anual		
5 Proporcionar de sistemas de información y tecnología adecuadas para la ejecución de los procesos internos	Índice máximo de incidencias registradas por daños de la maquinaria	2	Gerencia Financiera y Administrativa	Trimestral	1	100%
	Tiempo de generación y validación de reportes contables	2 horas			2 horas	100%

**Fuente:** Información obtenida de la empresa.

**Elaborado por:** Paola González

De acuerdo a la evaluación del plan estratégico a través del cuadro de mando integral, se puede concluir lo siguiente:

- En la perspectiva financiera, los objetivos estratégicos se evalúan anualmente ya que como se explicó anteriormente éstos son los resultados finales de los inductores de acción del resto de las perspectivas.
- En la perspectiva de clientes, se evaluó el quinto y el séptimo objetivo. El quinto objetivo indicaba un máximo de tres reclamos de clientes en un trimestre para asegurar una buena calidad en los productos y de acuerdo a entrevistas con el gerente comercial, el resultado obtenido fue de tres reclamos al final de los tres meses, lo cual muestra que está dentro de los parámetros establecidos sin embargo para obtener una calificación de color verde es necesario disminuir el número de reclamos. El séptimo objetivo se refiere a cumplir con el 100% de puntualidad en la entrega de pedidos a los clientes y el resultado obtenido mediante reportes de pedidos de la empresa fue de 90% de puntualidad, lo cual indica que está dentro de los parámetros permitidos pero se requiere todavía mejorar para llegar a la meta establecida.

- En la perspectiva interna, se evaluaron los objetivos desde el segundo hasta el sexto. En el segundo objetivo se estableció la meta de realizar cinco contratos con nuevos clientes en el año con el fin de crear nuevas negociaciones, el resultado obtenido fue de cero contratos lo cual indica que se debe reforzar las acciones estratégicas para lograr el cumplimiento del objetivo en el resto del año. El tercer objetivo se definió para mejorar el servicio de post venta con la meta de realizar 9 visitas a los clientes en el trimestre entre todos los vendedores de la empresa y el resultado obtenido fue de 7 visitas realizadas, lo cual indica una calificación aceptable pero es necesario mejorar para lograr la meta propuesta. El cuarto objetivo se refiere a llegar a un periodo promedio de cobro de 30 días con el fin de mejorar la gestión de las cuentas por cobrar, el resultado obtenido en base a la información de los estados financieros fue de 68 días, lo cual indica que todavía no está llevando un buen control de la cartera de la empresa y sigue siendo este factor una gran debilidad de la misma. El quinto objetivo se refiere a alcanzar la meta de 25 días de periodo promedio de inventario con el propósito de manejar un control del mismo y el resultado obtenido en base a la información de los estados financieros fue de 38 días, lo cual indica que todavía falta mejorar el manejo de los inventarios a la empresa y principalmente se debe a que aún no se había asignado un responsable de la cuenta de inventarios ni se recibía la capacitación para el módulo en el sistema contable.

- El sexto objetivo se midió con dos indicadores: el primero fue el margen de utilidad bruta del 40% y el resultado obtenido en base al estado de resultados fue de 30%, lo cual indica que está dentro de los límites permitidos pero es necesario mejorar para alcanzar una calificación de color verde; y el segundo indicador fue alcanzar la meta de 100% de reclamos resueltos del total de reclamos y se tomó como referencia los 3 reclamos presentados por clientes en los tres meses, de los cuales dos reclamos se resolvieron exitosamente un reclamo no se lo pudo resolver al 100% ya que hubo un retraso en la entrega del producto.
- En la perspectiva de conocimiento y aprendizaje se evaluó el segundo y el quinto objetivo. El segundo objetivo se refiere a realizar tres programas de salud ocupacional en el año y el resultado a los tres meses fue uno, proporcionando una calificación de color rojo que indica que se debe mejorar, pero cabe recalcar que la empresa en los primeros tres meses ya realizó los exámenes ocupacionales a sus empleados que consistían en un diagnóstico de oído para el personal operativo y en el transcurso del año se espera que se continúe con el programa para alcanzar la meta establecida. El quinto objetivo se refiere a optimizar la tecnología de la empresa y se midió a través de dos indicadores y en ambos se obtuvo la calificación del 100%, lo cual indica que la empresa está manejando adecuadamente su tecnología para el desarrollo eficiente de las actividades.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

- El crecimiento de la empresa y la constitución como tal en los últimos años evidentemente llevó a manejar de una forma desorganizada las actividades de la empresa y no definir de forma clara las funciones de los empleados.
- Con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se logró determinar cuáles son las fortalezas, amenazas, debilidad y oportunidades, siendo la matriz FODA una herramienta muy útil ya que permitió analizar y establecer estrategias para la empresa que antes no se las habían tomado en cuenta.



- El desarrollo de la planificación estratégica aportó de forma significativa a la empresa ya que se definió la misión, visión, los principios corporativos, las políticas y los objetivos organizacionales, lo cual no se lo había hecho anteriormente y son temas muy importantes porque proporcionan la filosofía empresarial y la base para crear planes de acción que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Adicionalmente los directivos de la empresa pudieron definir de forma clara lo que esperan de la empresa en los próximos años, lo cual es muy importante ya que al tener una visión los esfuerzos diarios y los recursos de la empresa se enfocan en el cumplimiento de la misma. También contribuyó a generar ideas para mejorar las debilidades que tiene la empresa y los recursos que debe aprovechar para ser competitivos en el mercado.
- El uso de la herramienta Balanced Scorecard para gestionar y medir el plan estratégico fue muy útil ya que permite un entendimiento claro no solamente de los objetivos que se desean alcanzar, sino la manera de cómo alcanzarlos a través de las cuatro perspectivas que conforman el cuadro de mando integral. También se puede analizar claramente como un objetivo estratégico afecta al resto de objetivos de todas las perspectivas y las áreas en las que se debe reforzar para el cumplimiento de las metas establecidas.

- La metodología del cuadro de mando integral permite a la empresa evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de los indicadores establecidos y tomar medidas nuevas o cambiar las acciones estratégicas antes establecidas en los objetivos que no estén cumpliendo la meta, de esta manera se logra tener un control de la ejecución del plan estratégico. Además facilita la toma de decisiones a la gerencia puesto que ofrece información clara y oportuna.
- En el desarrollo del cuadro de mando integral se llegó a determinar que no solamente es necesario el apoyo de las gerencias para elaborar un plan estratégico sino que se debe involucrar y comunicar a todos los niveles de la empresa con el fin de que todo el personal forme un compromiso profesional para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Con respecto a la evaluación del plan estratégico a los tres meses, se calificaron solamente los objetivos que su tiempo de evaluación era de un trimestre, y con la información obtenida se puede concluir que de los nueve objetivos estratégicos, cuatro están dentro de un criterio normal pero que se deben mejorar para alcanzar la excelencia, un objetivo fue cumplido de manera excelente y cuatro objetivos tuvieron calificación por debajo de los parámetros permitidos y por lo tanto se requiere que se mejoren.

- Finalmente, dentro del ambiente cambiante en el que interactúan las empresas es muy importante que tengan claro cuál es la visión de su empresa en los próximos años y los planes de acción que permitirán alcanzar la misma, además de definir las estrategias que le ayude a la empresa a permanecer en el mercado de una forma rentable y competitiva, es por estas razones que se ve la necesidad de la creación de un plan estratégico.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Es importante que la empresa maneje una comunicación interna adecuada con el fin de que todo el personal tenga conocimiento del plan estratégico y de los objetivos que se desean alcanzar; las alternativas para esta comunicación podrían ser: la socialización del mapa estratégico a través de una reunión al inicio del año con una explicación clara del mismo y afiches en cada departamento de la empresa.
- Se debe realizar una adecuada distribución de funciones y responsabilidades de todas las áreas de la empresa para lograr una mejor organización en las actividades diarias y optimizar los recursos de la empresa.

- Según la evaluación realizada a los tres meses, es necesario que la empresa ponga énfasis en el control de las cuentas por cobrar y el manejo de los inventarios a través de las acciones estratégicas establecidas ya que aún presentan problemas estas cuentas de acuerdo a las metas establecidas. Adicionalmente también se debe poner énfasis en el indicador de nuevos clientes, ya que tampoco se logró la meta propuesta.
- Es importante que se realice una capacitación para una óptima utilización del sistema contable para poder garantizar la entrega de información fiable y oportuna y que abarque las necesidades de la empresa.
- Los indicadores definidos en el Balanced Scorecard deben formularse de acuerdo a la disponibilidad de información de la empresa para que se facilite la evaluación del desempeño.
- El departamento comercial debe enfatizar en obtener negociaciones con nuevos clientes para aumentar la cuota de mercado de la empresa y en mejorar constantemente el servicio de post venta.

- La gerencia general junto con los gerentes de cada departamento, deben establecer nuevos objetivos al inicio del año y revisar el plan estratégico apoyándose en el cuadro de mando integral con el propósito de rediseñar las acciones estratégicas, los indicadores y las metas para el nuevo año. Adicionalmente la evaluación de los indicadores debe realizarse en la frecuencia de medición establecida para tener un control del desempeño de cada área involucrada y en el caso de presentar calificaciones fuera de los parámetros permitidos rediseñar nuevas acciones estratégicas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alfaro, E. (s.f.). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://www.eticaygestion.org/documentos/plane estrategico/1.pdf>
2. Amo, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. Madrid: Esic Editorial.
3. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Boletín Anuario*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
4. Cantero, J. (mayo de 2007). *Planificación estratégica, evaluación e indicadores en el campo de la cultura*. Obtenido de <http://ayrconsultores.org/articulos/16%20%20Planfi%20estrat%20%20ciudad%20%20cultura.pdf>
5. Dussan, K. (s.f.). *Apuntes del profe K.Dussan sobre Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/03/que-es-la-formulacion-estrategica.html>
6. Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación de México S.A.
7. Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
8. Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A.
9. Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
10. Hongren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.
11. Instituto Nacional de Contratación Pública. (24 de Julio de 2013). *Resolución N° RE-INCOP-2013*. Obtenido de [http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/wp-content/uploads/2013/07/resolucionexterna0096\\_2013.pdf](http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/wp-content/uploads/2013/07/resolucionexterna0096_2013.pdf)

12. Kaplan , R., & Norton , D. (1997). *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
13. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para gestionar e implantar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
14. Kokemuller, N. (s.f.). *Ventajas de la estrategia de liderazgo es costos*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/ventajas-estrategia-liderazgo-costos-info\\_197891](http://www.ehowenespanol.com/ventajas-estrategia-liderazgo-costos-info_197891)
15. Lawrance, G. (2003). *Principios de administración financiera*. México : Pearson Educación.
16. Luzardo, M., & Villalva , M. (s.f.). *Diseño de Cuadro de Mando Integral en una empresa dedicada a la comercialización distribución de equipos electrónicos de seguridad de alta tecnología, ubicada en la ciudad de Guayaqui*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24558/1/Dise%C3%B1o%20de%20cuadro%20de%20mando%20integral%20en%20una%20empresa%20dedicada%20a%20la%20comercializacion.pdf>
17. Navarro, A. (9 de Octubre de 2009). *Elementos y Planeación Estratégica. Metodología y ejemplo desarrollado*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado>
18. Ojeda, J. (s.f.). *La matriz foda como fuente de estrategia*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/la-matriz-foda-como-fuente-de-estrategias-actualizado>
19. Paris, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las organizaciones deportivas*. España: Editorial Paidotribo.
20. Porret, M. (2012). *Gestión de personas*. Madrid: Esic Editorial.
21. Porter, M. (2000). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Ediciones Deusto.
22. Rampersad, H. (2005). *Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo*. Madrid: McGraw-Hill.
23. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
24. Robbins, S., & De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
25. Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Internacional Thomson Editores.
26. Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

27. Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México, D.F.: McGraw-Hill .
28. Salazar , M. (abril de 2007). *Planificación estratégica transformación y comercialización de la madera en el Ecuador*. Obtenido de [http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE\\_Industrias.pdf](http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf)
29. Sergio, G. (17 de enero de 2012). *Qué es la planificación estratégica. Definición y tipos de estrategia*. Obtenido de [http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias\\_h](http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias_h)
30. Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Colombia: Legis Editores S.A.
31. Universidad Técnica de Cotopaxi Dirección de Planeamiento. (s.f.). *Metodología para el seguimiento y evaluación del plan estratégico de desarrollo institucional y de los planes operativos*. Obtenido de <http://www.utc.edu.ec/utc3/Portals/0/utc/pdfs/METODOLOG%C3%8DA%20SEGUIMIENTO%20Y%20EVALUACI%C3%93N%20PEDI.pdf>



## ANEXOS

### ANEXO N°1

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	31-dic-12
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Caja general	64.796,51
Banco Pichincha cta cte	4.342,38
Inversiones Banco	
Cuentas por cobrar clientes	394.341,53
(-) provision incobrables	
Préstamos empleados	4.865,40
Crédito tributario de IVA	11.601,56
Crédito tributario de renta	13.007,36
Anticipo a proveedores	29.611,49
Inventarios mercaderías	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>522.566,23</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Vehículos	37.722,00
Maquinaria	257.078,21
Computadores	2.533,00
- Depreciación Acumulada	- 88.409,04
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>208.924,17</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>731.490,40</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Proveedores locales	358.837,01
Impuesto a la renta por pagar	31.970,46
15% participación trabajadores	37.461,46
Otras cuentas por pagar	130.546,77
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>558.815,70</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Proveedores del exterior	
Préstamos bancarios bco. Pichincha	
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>558.815,70</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	400,00
Utilidad ejercicios anteriores	10.940,66
Utilidad Ejercicio	161.334,04
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>172.674,70</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>731.490,40</b>

## ANEXO N°2

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>31-dic-12</b>
+ VENTAS NETAS	1.791.053,52
- COSTO DE VENTAS	737.354,54
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.053.698,98</b>
- DEPRECIACIONES	21.342,37
- PROVISION INCOBRABLES	-
- GASTOS OPERATIVOS	114.753,90
- GASTOS ADMINISTRATIVOS	643.763,07
- GASTOS DE VENTAS	19.381,30
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>254.458,34</b>
- GASTOS FINANCIEROS	4.715,25
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	<b>249.743,09</b>
- PARTICIPACION EMPLEADOS	37.461,46
- IMPUESTO A LA RENTA	50.947,59
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>161.334,04</b>

## ANEXO N°3

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	31-dic-13
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Caja general	-
Banco Pichincha cta cte	45.625,40
Inversiones Banco	350.000,00
Cuentas por cobrar clientes	359.758,51
(-) provision incobrables	- 6.981,51
Préstamos empleados	13.145,17
Crédito tributario de IVA	9.258,29
Anticipo a proveedores	41.911,85
Inventarios mercaderias	98.840,10
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>911.557,81</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Vehículos	132.575,22
Maquinaria	388.593,85
Computadores	2.533,00
- Depreciación Acumulada	- 85.330,89
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>438.371,18</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.349.928,99</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Proveedores locales	464.208,33
Impuesto a la renta por pagar	8.356,10
15% participación trabajadores	32.293,65
Otras cuentas por pagar	356.249,54
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>861.107,62</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Proveedores del exterior	42.409,07
Préstamos bancarios bco. Pichincha	5.163,66
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>47.572,73</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>908.680,35</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	400,00
Utilidad ejercicios anteriores	298.848,28
Utilidad Ejercicio	142.000,36
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>441.248,64</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.349.928,99</b>

## ANEXO N°4

ESTADO DE RESULTADOS	
ESTADO DE RESULTADOS	31-dic-13
+ VENTAS NETAS	2.642.946,77
- COSTO DE VENTAS	1.079.434,40
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.563.512,37</b>
- DEPRECIACIONES	28.360,46
- PROVISION INCOBRABLES	6.981,51
- GASTOS OPERATIVOS	71.174,62
- GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.219.300,98
- GASTOS DE VENTAS	21.241,09
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>216.453,71</b>
- GASTOS FINANCIEROS	1.162,74
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	<b>215.290,97</b>
- PARTICIPACION EMPLEADOS	32.293,65
- IMPUESTO A LA RENTA	40.996,96
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>142.000,36</b>

## ANEXO N° 5

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	31-dic-12	31-dic-13	VARIACIÓN
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Caja general	64.796,51	-	-100%
Banco Pichincha cta cte	4.342,38	45.625,40	951%
Inversiones Banco	-	350.000,00	100%
Cuentas por cobrar clientes	394.341,53	359.758,51	-9%
(-) provision incobrables	-	6.981,51	100%
Préstamos empleados	4.865,40	13.145,17	170%
Crédito tributario de IVA	11.601,56	9.258,29	-20%
Crédito tributario de renta	13.007,36	-	-100%
Anticipo a proveedores	29.611,49	41.911,85	42%
Inventarios mercaderías	-	98.840,10	100%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>522.566,23</b>	<b>911.557,81</b>	<b>74%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Vehículos	37.722,00	132.575,22	251%
Maquinaria	257.078,21	388.593,85	51%
Computadores	2.533,00	2.533,00	0%
- Depreciación Acumulada	- 88.409,04	- 85.330,89	-3%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>208.924,17</b>	<b>438.371,18</b>	<b>110%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>731.490,40</b>	<b>1.349.928,99</b>	<b>85%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Proveedores locales	358.837,01	464.208,33	29%
Impuesto a la renta por pagar	31.970,46	8.356,10	-74%
15% participación trabajadores	37.461,46	32.293,65	-14%
Otras cuentas por pagar	130.546,77	356.249,54	173%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>558.815,70</b>	<b>861.107,62</b>	<b>54%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
Proveedores del exterior		42.409,07	100%
Préstamos bancarios bco. Pichincha		5.163,66	100%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>-</b>	<b>47.572,73</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>558.815,70</b>	<b>908.680,35</b>	<b>63%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	400,00	400,00	0%
Utilidad ejercicios anteriores	10.940,66	298.848,28	2632%
Utilidad Ejercicio	161.334,04	142.000,36	-12%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>172.674,70</b>	<b>441.248,64</b>	<b>156%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>731.490,40</b>	<b>1.349.928,99</b>	<b>85%</b>

## ANEXO N°6

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADOS DE RESULTADOS			
ESTADO DE RESULTADOS	1 ENE AL 31 DIC 12	1 ENE AL 31 DIC 13	VARIACIÓN
+ VENTAS NETAS	1.791.053,52	2.642.946,77	48%
- COSTO DE VENTAS	737.354,54	1.079.434,40	46%
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.053.698,98</b>	<b>1.563.512,37</b>	<b>48%</b>
- DEPRECIACIONES	21.342,37	28.360,46	33%
- PROVISION INCOBRABLES	-	6.981,51	100%
- GASTOS OPERATIVOS	114.753,90	71.174,62	-38%
- GASTOS ADMINISTRATIVOS	643.763,07	1.219.300,98	89%
- GASTOS DE VENTAS	19.381,30	21.241,09	10%
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>254.458,34</b>	<b>216.453,71</b>	<b>-15%</b>
- GASTOS FINANCIEROS	4.715,25	1.162,74	-75%
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	<b>249.743,09</b>	<b>215.290,97</b>	<b>-14%</b>
- PARTICIPACION EMPLEADOS	37.461,46	32.293,65	-14%
- IMPUESTO A LA RENTA	50.947,59	40.996,96	-20%
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>161.334,04</b>	<b>142.000,36</b>	<b>-12%</b>

## ANEXO N°7

ANÁLISIS VERTICAL ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA				
ACTIVO CORRIENTE	31-dic-12	%	31-dic-13	%
Caja general	64.796,51	9%	-	0,00%
Banco Pichincha cta cte	4.342,38	1%	45.625,40	3,38%
Inversiones Banco	-	0%	350.000,00	25,93%
Cuentas por cobrar clientes	394.341,53	53,91%	359.758,51	26,65%
(-) provision incobrables	-	0,00%	6.981,51	-0,52%
Préstamos empleados	4.865,40	0,67%	13.145,17	0,97%
Crédito tributario de IVA	11.601,56	1,59%	9.258,29	0,69%
Crédito tributario de renta	13.007,36	1,78%	-	0,00%
Anticipo a proveedores	29.611,49	4,05%	41.911,85	3,10%
Inventarios mercaderías	-	0,00%	98.840,10	7,32%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>522.566,23</b>	<b>71,44%</b>	<b>911.557,81</b>	<b>67,53%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Vehículos	37.722,00	5,16%	132.575,22	9,82%
Maquinaria	257.078,21	35,14%	388.593,85	28,79%
Computadores	2.533,00	0,35%	2.533,00	0,19%
- Depreciación Acumulada	- 88.409,04	-12,09%	- 85.330,89	-6,32%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>208.924,17</b>	<b>28,56%</b>	<b>438.371,18</b>	<b>32,47%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>731.490,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.349.928,99</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Proveedores locales	358.837,01	49,06%	464.208,33	34,39%
Impuesto a la renta por pagar	31.970,46	4,37%	8.356,10	0,62%
15% participación trabajadores	37.461,46	5,12%	32.293,65	2,39%
Otras cuentas por pagar	130.546,77	17,85%	356.249,54	26,39%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>558.815,70</b>	<b>76,39%</b>	<b>861.107,62</b>	<b>63,79%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Proveedores del exterior		0,00%	42.409,07	3,14%
Préstamos bancarios bco. Pichincha		0,00%	5.163,66	0,38%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>47.572,73</b>	<b>3,52%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>558.815,70</b>	<b>76,39%</b>	<b>908.680,35</b>	<b>67,31%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	400,00	0,05%	400,00	0,03%
Utilidad ejercicios anteriores	10.940,66	1,50%	298.848,28	22,14%
Utilidad Ejercicio	161.334,04	22,06%	142.000,36	10,52%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>172.674,70</b>	<b>23,61%</b>	<b>441.248,64</b>	<b>32,69%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>731.490,40</b>	<b>100%</b>	<b>1.349.928,99</b>	<b>100,00%</b>

## ANEXO N°8

ANÁLISIS VERTICAL ESTADOS DE RESULTADOS				
ESTADO DE RESULTADOS	1 ENE AL 31 DIC 12	%	1 ENE AL 31 DIC 13	%
+ VENTAS NETAS	1.791.053,52	100,00%	2.642.946,77	100,00%
- COSTO DE VENTAS	737.354,54	41,17%	1.079.434,40	40,84%
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.053.698,98</b>	<b>58,83%</b>	<b>1.563.512,37</b>	<b>59,16%</b>
- DEPRECIACIONES	21.342,37	1,19%	28.360,46	1,07%
- PROVISION INCOBRABLES	-	0,00%	6.981,51	0,26%
- GASTOS OPERATIVOS	114.753,90	6,41%	71.174,62	2,69%
- GASTOS ADMINISTRATIVOS	643.763,07	35,94%	1.219.300,98	46,13%
- GASTOS DE VENTAS	19.381,30	1,08%	21.241,09	0,80%
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>254.458,34</b>	<b>14,21%</b>	<b>216.453,71</b>	<b>8,19%</b>
- GASTOS FINANCIEROS	4.715,25	0,26%	1.162,74	0,04%
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	<b>249.743,09</b>	<b>13,94%</b>	<b>215.290,97</b>	<b>8,15%</b>
- PARTICIPACION EMPLEADOS	37.461,46	2,09%	32.293,65	1,22%
- IMPUESTO A LA RENTA	50.947,59	2,84%	40.996,96	1,55%
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>161.334,04</b>	<b>9,01%</b>	<b>142.000,36</b>	<b>5,37%</b>



## ANEXO N°9

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	31-jul-14
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Caja general	10525,74
Banco Pichincha cta cte	51.902,05
Inversiones Banco	351.003,69
Cuentas por cobrar clientes	388.214,79
(-) provision incobrables	- 6.981,51
Préstamos empleados	17.427,23
Crédito tributario impuesto a la renta	18.882,94
Anticipo a proveedores	46.888,89
Inventarios mercaderias	151.952,52
Otras cuentas por cobrar	20.522,69
Anticipo impuesto a la renta	1.372,67
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.051.711,70</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Muebles y enseres	1.065,76
Vehículos	132.686,58
Maquinaria	677.798,77
Computadores	3.355,80
- Depreciación Acumulada	- 105.626,34
Mercadería en tránsito	27.930,00
Maquinaria en tránsito	55.000,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>792.210,57</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.843.922,27</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Proveedores locales	275.827,06
Impuesto a la renta por pagar	-
15% participación trabajadores	-
Otras cuentas por pagar	159.322,36
Cuentas por pagar relacionadas	177.901,26
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>613.050,68</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Proveedores del exterior	65.865,59
Préstamos bancarios bco. Pichincha	52.048,02
Cuentas por pagar accionistas	492.981,37
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>610.894,98</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.223.945,66</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	400,00
Utilidad ejercicios anteriores	481.845,60
Utilidad Ejercicio	137.731,01
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>619.976,61</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.843.922,27</b>

## ANEXO N°10

ESTADO DE RESULTADOS	
ESTADO DE RESULTADOS	AL 31/07/2014
+ VENTAS NETAS	2.094.407,81
- COSTO DE VENTAS	1.470.624,45
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>623.783,36</b>
- DEPRECIACIONES	40.295,45
- PROVISION INCOBRABLES	-
- GASTOS OPERATIVOS	74.748,08
- GASTOS ADMINISTRATIVOS	351.722,14
- GASTOS DE VENTAS	20.958,19
OTROS INGRESOS	7.177,16
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>143.236,66</b>
- GASTOS FINANCIEROS	5.505,65
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	<b>137.731,01</b>